

Министерство науки и образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

«Уральский государственный педагогический университет»

Институт музыкального и художественного образования

Е.В. Тихонова, Л.Г. Чепайкина

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ
ДЕТСКОЙ ШКОЛОЙ ИСКУССТВ**

Екатеринбург

2011

УДК 377
ББК Ч 45 – Ч 48
Т 46

Научный редактор:

доктор педагогических наук, проф. И.Н. Немыкина (АПК и ППРО
Министерства образования и науки России)

Рецензенты:

доктор педагогических наук, проф. Е.Н. Федорович (УГК им. М.П.
Мусоргского)

кандидат педагогических наук, доцент Н.Ю. Перевышина (УрГПУ)

Т 46 Тихонова Е.В., Чепайкина Л.Г.

Теория и практика управления детской школой искусств [Текст] : монография / Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2011. – 115 с.

В монографии рассматриваются теоретические аспекты проблемы управления школой. Характеризуется менеджмент как область научного знания и перспективный тип управления образовательными учреждениями в сфере культуры и искусства; а также ряд управленческих проблем школы: стратегическое планирование, качество образования и управление персоналом. Приводится содержание комплексной образовательной программы, направленной на переход детской школы искусств в режим инновационного развития, расширение сферы дополнительных образовательных услуг, реализацию художественно-творческих проектов.

Издание адресуется руководителям образовательных учреждений в сфере культуры и искусства, студентам и преподавателям педагогических вузов и колледжей.

Рекомендовано Ученым советом УрГПУ в качестве научного издания (№ 37 от 05.10.2011).

ISBN 978-5-8295-0102-0

УДК 377
ББК Ч 45 – Ч 48

©Тихонова Е.В.,
Чепайкина Л.Г.
© УрГПУ, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты проблемы управления школой	10
1.1. Научные подходы к управлению школой	10
1.2. Менеджмент как тип управления	22
1.3. Менеджмент в управлении детской школой искусств	37
Глава 2. Комплексная образовательная программа как инструмент управления детской школой искусств	53
2.1. Концептуальные положения комплексной образовательной программы	53
2.2. Содержание комплексной образовательной программы Детской школы искусств № 11 Екатеринбурга на 2011-2015 г.	57
2.3. Предварительный мониторинг реализации комплексной образовательной программы	93
Заключение.....	101
Литература.....	105

ВВЕДЕНИЕ

Модернизация отечественного образования, обновление его содержания, введение инновационных педагогических технологий, использование научных достижений в процессе управления – все это относится к приоритетным направлениям деятельности образовательных учреждений. Происходящие социально-экономические преобразования в стране вызвали изменения в характере управления образованием: последние двадцать лет осуществляется постепенный переход к функционированию и инновационному развитию школы. По-новому осмысливаются процессы управления деятельностью образовательных учреждений, изучаются вопросы стратегического планирования и прогнозирования их развития. На необходимость решения этих проблем указывается в ряде основополагающих нормативно-правовых документов: Конституции Российской Федерации, Законе об образовании РФ, Национальной доктрине образования, Концепции художественного образования РФ.

Обращение к истории изучения проблемы управления образованием показывает, что отечественные педагоги рассматривали ее с позиций педагогики (Н.Ф. Бунаков, П.Ф. Каптерев, Н.А. Кофф, К.Д. Ушинский, С.Т. Шацкий и др.). В их трудах описываются вопросы организации школьной системы, всеобуча, инспектирования школ, а также подготовки педагогов, их дальнейшего самообразования. Эти педагогические идеи составили основу для развития школоведения как части педагогической науки. Примерно до середины XX века традиционное школоведение продолжает изучение вопросов организации учебно-воспитательного процесса, внеклассной, внешкольной работы и контроля над выполнением учебных программ, состоянием школьной документации. Серьезное внимание уделяется изучению, обобщению и распространению передового педагогического опыта, обучению руководителей школ, подготовке

управленческих кадров. (Е.С. Березняк, А.Н. Волковский, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, М.П. Малышев, П.В. Худоминский и др.). Применение положений общей теории социального управления обогащает понятийный аппарат школоведения, упорядочивает вопросы планирования, целеполагания, организации деятельности и контроля.

Разработка научных основ управления школой на основе системного подхода начинается в 70-х годах XX века. Системный подход используется при анализе результатов управления школой, осуществлении контроля над происходящими в ней изменениями, при решении вопросов школьного самоуправления в условиях развивающейся демократизации и гласности (В.С. Пикельная, Т.И. Шамова и др.). Продолжается изучение функций управления, касающихся вопросов планирования, организации, координирования, контроля и регулирования деятельности; различных методов управления, среди которых выделяются экономические, организационно-педагогические, социально-психологические методы.

В 90-х г. XX века в практике управления образованием получает распространение менеджмент как перспективная область научных знаний. В педагогической литературе освещаются основы классического управления, научные школы менеджмента, основополагающие подходы (Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль, Э. Мэйо, Д. Мак-Грегори, Ф. Котлер и др.). Отличительные особенности менеджмента состоят в единстве организационно-технического и психолого-педагогического управления; в признании интересов и потребностей человека; в развитии организационной культуры учреждения как инструмента управления; в гибкости управления при изменении внешних или внутренних условий.

Интенсивное проникновение менеджмента в различные отрасли управления ведет к появлению самых разнообразных видов: социальный менеджмент, инновационный, преобразующий, стратегический, кадровый, научный, педаго-

гический, проектный, управления качеством и др. (С.Д. Ильенкова, Л.Д. Гительман, А.А. Томпсон, В.П. Симонов, Г.Л. Тульчинский, Т.А. Салимова и др.). Возникают и новые виды управления, в т.ч. стратегическое, направленное на реализацию стратегии «от будущего – к настоящему», обеспечение стабильности существования учреждения в условиях нестабильности (И. Ансофф, О.С. Виханский и др.). Основу стратегического управления составляют стратегии менеджмента и маркетинга: маркетинг генерирует цели, а менеджмент обеспечивает их достижение.

В педагогической литературе освещаются общие закономерности менеджмента как «новой философии управления» (Ю.А. Конаржевский), обогащающей внутришкольное управление, жизнедеятельность и развитие школы. Теоретические положения менеджмента привлекают внимание к вопросам управления персоналом; к формированию организационной культуры школы как инструмента управления; к преобразованию организационной структуры внутришкольного управления; к совершенствованию педагогического процесса, к управлению инновационными педагогическими технологиями, методами и формами организации учебно-воспитательного процесса; к проблеме качества образования; к совершенствованию нормативно-правовой и экономической базы школы. Изучение положений менеджмента позволяет конкретизировать принципы управления школой, его функции и методы управления; определить различия командно-административного и партисипативного управления; управления, ориентированного на процесс функционирования школы, и управления по ее результатам; различия в автономном и комплексном управлении; реактивном и опережающем управлении.

Пристально изучаются вопросы управления развитием школы (М.М. Поташник) и качеством образования (М.М. Поташник, П.И. Третьяков, С.Д. Ильенкова и др.). Качество образования становится одной из целей управления, для

достижения которой необходимо изучение потребительского спроса и взаимодействие с заказчиками образовательных услуг. Школа обращается к изучению образовательной среды, образовательных потребностей населения; к обновлению содержания образования, учебных планов и программ; к увеличению спектра образовательных услуг по выбору заказчиков; к изучению результатов образования и улучшению его качества; к проблемам взаимодействия с потребителями и расширению социального партнерства. Соответственно, менеджмент как область научного знания существенно обогащает практику управления школой за последние двадцать лет.

Однако если вопросы управления общеобразовательной школой изучаются постоянно и получают освещение в педагогической литературе, то управление в системе дополнительного образования не исследовано. Между тем особенности системы управления общеобразовательной школой механически перенести на учебное заведение сферы культуры и искусства практически невозможно. Специфические особенности школы искусств как учреждения дополнительного образования детей требуют специального внимания и изучения.

Дополнительное образование направлено на развитие личности ребенка с учетом его индивидуальности, интересов, разнообразных потребностей (Г.К. Селевко). Учебные заведения системы дополнительного образования реализуют программы начального художественного образования в сфере культуры и искусства; поэтому его рассматривают как начальное предпрофессиональное образование и как звено непрерывного художественного образования. В настоящее время в системе дополнительного образования, к которой принадлежат и школы искусств, имеется ряд проблем, требующих решения. Это вопросы модернизации образовательного процесса на новом методическом, технологическом и техническом уровне для оказания профессио-

нальной помощи и содействия в развитии личности ребенка средствами искусства; проблема интеграции внутренних и внешних процессов управления школой искусств при широком участии родителей и общественности.

Развитие методологии планирования, внедрение программно-целевого подхода создали предпосылки для применения менеджмента-маркетинговых стратегий и программ в дополнительном образовании. Данные стратегии позволяют осуществить переход к проектированию и конструированию спроса на образовательные услуги в условиях конкретной школы искусств. Традиционно ДШИ являются некоммерческими организациями, реализующими социальные программы и проекты (П. Друкер). Успех некоммерческой организации связывают с ее репутацией, отношениями с потребителями, общественностью в процессе реализации социально-культурных проектов (Г.Л. Тульчинский, Е.В. Шекова, С.В. Герасимов, Т.Е. Лохина, Т.В. Артемьева). Некоммерческий маркетинг придает планированию стратегический характер, позволяет сформулировать миссию организации, стратегические цели и задачи, разработать программу развития и Комплексную образовательную программу конкретной школы искусств. Стратегическое планирование на основе маркетинговых исследований обращается к изучению образовательных потребностей заказчиков; выявлению потенциальных возможностей ДШИ, приоритетных направлений ее развития; привлечению внутренних и внешних ресурсов для достижения запланированных результатов, расширению сети социального партнерства. Долговременная стратегия развития школы решает проблемы качества образовательных услуг, востребованных заказчиками. Стратегический характер приобретает управление персоналом, направленное на непрерывное развитие и обучение сотрудников, совершенствование их профессионального мастерства для выполнения миссии и реализации стратегий развития школы. Применение маркетинговых

технологий в сфере культуры, искусства и дополнительного образования меняет вектор управления школой: «от будущего – к настоящему».

В монографии описываются теоретические аспекты изучения проблемы управления школой; основные подходы, стратегии, технологии менеджмента и маркетинга, обогащающие современную практику управления образовательным учреждением в системе дополнительного образования детей; особенности менеджмента и некоммерческого маркетинга в сфере культуры и искусства. Освещается управление ДШИ, ориентированное на режим инновационного развития, расширение дополнительных образовательных услуг и повышение их качества, реализацию художественно-творческих проектов с целью развития социального партнерства. Характеризуются особенности практического применения менеджмента и некоммерческого маркетинга для разработки стратегии развития, решения проблемы управления качеством образования и управления персоналом на примере ДШИ. В работе представлена Комплексная образовательная программа, реализуемая в практике работы МБОУК ДОД «Детская школа искусств № 11» Екатеринбурга.

Издание адресуется руководителям образовательных учреждений в сфере культуры и искусства, специалистам управления культурой и образованием, студентам педагогических вузов и колледжей.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ

1.1. Научные подходы к управлению школой

Проблема создания системы всеобщего и доступного народного образования в стране, вопросы организации школьного дела описываются отечественными педагогами: Н.Ф. Бунаковым, П.Ф. Каптеревым, Н.А. Коффом, К.Д. Ушинским, С.Т. Шацким и др. [9, 26, 90, 97]. В их работах освещаются методические аспекты обучения, вопросы организации школьных порядков, касающиеся расписания уроков и экзаменов, оценивания знаний и проблемы неуспеваемости, а также подготовки педагогов, их дальнейшего развития и самосовершенствования. Эти педагогические идеи составили основу для развития школоведения как части педагогической науки.

В 50-х г. XX века сектор школоведения при АПН РСФСР под руководством А.Н. Волковского продолжает изучать вопросы инспектирования школ и организации школьного дела, а именно: содержание и методы управления школой, организацию учебно-воспитательного процесса, внеклассной и внешкольной работы; осуществление контроля над выполнением учебных программ и состоянием школьной документации. Серьезное внимание уделяется изучению, обобщению и распространению передового педагогического опыта. Кроме этого, школоведение обогащается положениями теории социального управления: обновляется понятийный аппарат, вводятся понятия «управление школой», «функции управления», проводится выбор методов управления и т.д. (Е.С. Березняк, А.Н. Волковский, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, М.П. Малышев, П.В. Худоминский и др.) [6, 12, 32, 49, 99].

Управление, с философской точки зрения, – это «функция организованных систем (биологических, технических,

социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержания режима жизнедеятельности, реализацию ее программы, цели» [91, с.380]. В более узком смысле, управление – это «процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимого для того, чтобы сформировать цели организации и достичь их» [43, с.29]. Школа как социальная система является объектом социального управления, осуществляемого посредством целенаправленного воздействия для ее упорядочения, сохранения, совершенствования и развития. Социальное управление включает сбор, обработку и анализ информации, планирование и постановку цели, реализацию конкретной деятельности и контроля над полученными результатами. В середине XX века социальное управление рассматривается как единое для любых общественных организаций: военных, промышленных, медицинских и т.д. Следовательно, и образование подчиняется его общим закономерностям. Однако при этом не учитываются отличительные особенности образования, связанные с трудностью определения целей (для учащихся, родителей, учителей они могут быть различными); особенностями педагогического общения, наличием широкого круга межличностных отношений между участниками образовательного процесса, способных оказывать как позитивное, так и негативное влияние на результаты учебно-воспитательного процесса.

В 70-х г. XX века в решении проблем управления школой начинает использоваться системный подход, базирующийся на принципах взаимодействия и взаимозависимости всех компонентов (подсистем) учреждения; система приобретает целостность или качество, которым не обладает отдельно взятый компонент. Например, систему управления школой отличает:

- целостность, т.е. взаимосвязь и взаимозависимость компонентов, каждый из которых имеет свои особенности, но не обладает интегративным системным качеством;

- иерархичность или подчиненность составляющих подсистем, их определенная структура и субординация;
- целенаправленность, т.е. функционирование к достижению цели;
- способность сохранять устойчивое состояние во внешней среде.

Каждая социальная система имеет сложную структуру, т.к. в ее состав входят различные подсистемы, и в то же время, она сама может быть частью (подсистемой) системы другого уровня. Например, образовательное учреждение как система включает следующие составляющие (подсистемы):

- 1) образовательные или функциональные подсистемы;
- 2) социально-образовательные общности педагогов и учащихся;
- 3) учебно-воспитательный процесс как вид социокультурной деятельности [71].

Каждая из трех составляющих также может быть представлена как система, имеющая собственную структуру. Охарактеризуем подробнее каждую составляющую.

Первая составляющая. В образовательных или функциональных подсистемах выделяется:

- система управления и координации разных уровней (директор, его заместители, заведующие отделениями, кафедрами и т.д.);
- финансовое и материально-техническое обеспечение (строительство, ремонт, оснащение школы учебным оборудованием, компьютерами и др.);
- научно-исследовательская деятельность (кафедры, методические объединения);
- подготовка и повышение квалификации кадров (курсы повышения квалификации, индивидуальные стажировки, послевузовское образование и др.);
- оснащение образовательного процесса (библиотеки, компьютерные классы, аудио и видеоаппаратура);

- социально-бытовое обеспечение (подсобные помещения, столовая и др.);
- социально-культурное обеспечение (внеучебная работа, музеи, занятия по интересам, спортивные секции и т.д.);
- общественные объединения (профсоюзы, педагогический совет, попечительский совет и др.).

Указанные подсистемы существуют как формальные организации, имеют функции контроля, вертикальные и горизонтальные связи; их взаимодействие создает образовательную (функциональную) подсистему образовательного учреждения.

Вторая составляющая. Социально-образовательные общности педагогов и учащихся являются основными участниками образовательного процесса. Общность педагогов дифференцируется:

- по должностным позициям (начальник – подчиненный, основной состав – вспомогательный состав);
- по предметной направленности (математик, филолог);
- по уровню квалификации, по категориям, по стажу работы.

Общность учащихся изучается:

- по структуре учебной группы (лидеры, аутсайдеры, рядовые);
- по особенностям группового поведения и мышления;
- по учебной мотивации;
- по профессиональной ориентации и др.

Третья составляющая. Учебно-воспитательный процесс как вид социокультурной деятельности направлен на передачу культурно-исторического опыта, трансляцию социальных ценностей, формирование базовой культуры личности учащихся, определенного типа культурных и межличностных отношений.

Следовательно, функционирование и развитие системы образовательного учреждения определяет соотношение функциональных подсистем, характер взаимодействия со-

циально-образовательных общностей, а также ценностное содержание и способы образовательной деятельности.

Системный подход становится основой для разработки научных основ управления школой. Его начинают использовать при анализе результатов управления школой, контроля за происходящими в ней изменениями, при решении вопросов школьного самоуправления, в процессе аттестации учителей [14, 55, 61, 75]. Преобразование внутришкольного управления на основе системного подхода вызвали позитивные изменения в стране в 70-х г. XX века: начались процессы демократизации школы (выборы директора на конкурсной основе, приоритет демократичного стиля и методов управления) и гуманизации отношений в процессе управления. Как указывает Т.И. Шамова, к управленческой деятельности руководителей школы стали предъявляться новые требования [14]:

- * информационное обеспечение коллектива учителей и учащихся, родителей и общественности;
- * использование аналитической основы управления;
- * изменение внутришкольного контроля в условиях расширения прав и ответственности школ за конечные результаты;
- * применение исследовательского подхода в управлении школой;
- * развитие сотрудничества с социальной средой: родителями, органами управления образованием и др.

В то же время в педагогической литературе 90-х г. указывается, что общая теория управления школой не разработана (В.С. Пикельная). Понятие «управление школой» понимается достаточно широко. Например: как упорядоченная система, последовательно выполняющая управленческие функции; как сложный целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект, осуществляемый по определенной технологии с помощью различных методов и технических средств; как воздействие на школьный коллектив

для координации и согласованности совместной деятельности; как организация процессов, совокупности явлений, свойств, направленных на сохранение и развитие системы; как процесс принятия и реализации управленческих решений; как информационный процесс по прямым и обратным связям управления и т.д. Поэтому в литературе обосновывается необходимость разработки общей теории управления школой, включающей закономерности управления, его принципы, методы, функции, средства, понятийный аппарат и т.д. [55].

В 90-х г. XX века в управлении школой начинают использоваться общие закономерности менеджмента, основы классического управления. Это оказывает заметное влияние на дальнейшее развитие теории управления школой. Менеджмент рассматривается как «новая философия управления» (Ю.А. Конаржевский), обогащающая различные сферы деятельности школы, ее развитие. Изучение положений менеджмента позволяет конкретизировать *принципы* управления школой (В.С. Пикельная, Т.И. Шамова):

- принцип оптимального сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации управления;
- принцип плановости и перспективности;
- принцип отбора и расстановки кадров;
- принцип научности и эффективности управления;
- личностный подход, сочетание прав, обязанностей и ответственности участников образовательного процесса;
- принципы демократизации и гуманизации управления школой.

Изучение менеджмента позволяет охарактеризовать *методы* внутришкольного управления: *экономические*, направленные на стимулирование сотрудников и формирование мотивации; *организационно-педагогические* или распорядительные методы; *социально-психологические*, обеспечивающие управление коллективом учителей, учащихся и

создание благоприятной психологической обстановки в школе (В.С. Пикельная, Т.И. Шамова).

Выделяются и описываются *функции* управления или самостоятельные виды деятельности, осуществляемые последовательно и взаимосвязано для достижения цели: планирование, организация, координирование, контроль, регулирование, учет [55]. В настоящее время указанные функции управления школой конкретизируются в работе Т.И. Шамовой [95]:

- *информационно-аналитическая функция*, направленная на создание системы информационного обеспечения школы;

- *мотивационно-целевая функция*, используемая для прогнозирования и планирования способов и средств достижения цели, коррекции и контроля результатов;

- *планово-прогностическая функция*, предназначенная для разработки программ развития школы или комплексно-целевых программ, характеризующихся единством целей и условий реализации, сочетанием долгосрочного и краткосрочного планирования и др.;

- *организационно-исполнительная функция*, выявляющая взаимосвязи между сотрудниками, распределение полномочий и должностных обязанностей;

- *контрольно-диагностическая функция*, основанная на сочетании внешнего и внутреннего контроля с самоконтролем и самооценкой, применении диагностики и самодиагностики;

- *регулятивно-коррекционная функция*, направленная на коррекцию управленческой деятельности на основе анализа причин или результатов контроля.

Кроме этого, в практике управления школой используются *управленческие подходы*, обеспечивающие достижение различных образовательных результатов [89]. Например, М.М. Поташник характеризует:

* *командно-административное и партисипативное управление*, основанное на участии каждого сотрудника в решении школьных проблем;

* *управление, ориентированное на процесс* функционирования и сохранения стабильности школы, и *управление школой по ее результатам*, т.е. от желаемого результата – к разработке и продвижению нововведений;

* *автономное* (независимое введение новшеств) и *комплексное управление*, при котором каждое нововведение служит достижению общей цели;

* *реактивное управление*, реагирующее на сбои и провалы в работе, и *опережающее управление*, чувствительное к сбоям, т.е. основанное на прогнозировании, предвосхищении негативных событий.

Теоретические положения менеджмента привлекают внимание к решению вопросов:

- управления персоналом (непрерывное обучение и переподготовка сотрудников с целью повышения квалификации, формирование мотивации к работе, проведение аттестации для раскрытия творческого потенциала учителей);

- формирования организационной культуры школы (стиль общения в коллективе, особенности межличностного взаимодействия и общения между учащимися, учителями, администрацией, родителями);

- преобразования организационной структуры управления (развитие сотрудничества, доверия, усиление горизонтальных связей, делегирование полномочий на основе эгалитарности или принципа управления, согласно которому сотрудник действует автономно, но при этом несет ответственность за результаты деятельности);

- совершенствования педагогического процесса, организации и управления инновациями, педагогическими технологиями, методами и формами организации учебно-познавательной деятельности учащихся;

- качества образовательных услуг, т.е. не только проведение контроля над их осуществлением, но и разработка, проектирование, сопровождение новых образовательных услуг, удовлетворяющих потребностям заказчиков; формирование новых образовательных потребностей;

- нормативно-правового и экономического развития школы.

В связи с происходящими социально-экономическими изменениями за последние двадцать лет, для которых характерно вхождение страны в рыночные отношения, школа обращается к изучению образовательных потребностей заказчиков. Для повышения привлекательности, конкурентоспособности обновляется содержание образования, совершенствуется организация учебно-воспитательного процесса за счет внедрения инновационных педагогических технологий, активных методов и форм обучения, контроля и оценивания знаний учащихся. В тоже время широко используются возможности развития кадрового потенциала, обучения и переподготовки педагогов. Школа начинает развивать партнерские отношения с родителями, другими образовательными учреждениями, учреждениями культуры, музеями, библиотеками и др.

Пристальное внимание получают вопросы управления развитием школы (М.М. Поташник). Управление развитием школы понимается как комплексная деятельность, включающая планирование, организацию, руководство, контроль над разработкой и освоением новшеств с целью наращивания образовательного потенциала школы, получения качественно новых результатов образования.

Одной из главных управленческих задач школы становится проблема управления качеством образования (М.М. Поташник, П.И. Третьяков, С.Д. Ильенкова и др.). Под качеством образования понимается спрогнозированный процесс и результат образования, учитывающий целевые приоритеты и потребности личности, общества и государства

(П.И. Третьяков). Качество образования рассматривается как цель управления, достигаемая при условиях изучения потребительского спроса и взаимодействия с заказчиками образовательных услуг.

Изучение вопросов качества образования обогащает функции управления (или виды деятельности, последовательно осуществляемые для достижения цели): планирование, организацию, руководство, контроль. *Планирование* начинается с изучения образовательного заказа школе, анализа ее состояния, проблем и перспектив развития. Результатом планирования становится Комплексная образовательная программа школы, включающая прогнозируемые цели, конкретные задачи для их достижения, обеспечение необходимыми ресурсами (нормативно-правовыми, научно-методическими, кадровыми, финансовыми, материально-техническими и т.д.). *Организация* деятельности школы по выполнению комплексной образовательной программы изменяет структуру управления: вертикаль власти дополняют горизонтальные и матричные структуры, т.е. временные научные коллективы, наделенные полномочиями для выполнения определенных задач (например, аттестационная комиссия школы). *Руководство* реализацией комплексной образовательной программы направлено на создание благоприятных психологических условий работы, повышение мотивации всех участников образовательного процесса, развитие удовлетворенности результатами своего труда. *Контроль* включает создание системы мониторинга, отслеживающего текущие, промежуточные и итоговые результаты образования с целью возможной коррекции действий, намеченной программы или целей. Итоги контроля показывают степень достижения целей, уровень их соответствия прогнозируемым результатам образования.

Таким образом, менеджмент как область научного знания существенно обогащает практику управления школой за последние двадцать лет. Школа обращается к изучению

образовательной среды, образовательных потребностей заказчиков; к обновлению содержания образования, учебных планов и программ; к увеличению образовательных услуг по выбору заказчиков; к изучению результатов образования и улучшению его качества; к проблемам взаимодействия с потребителями и расширения социального партнерства. Укажем, что с 2006 г. в стране издается журнал «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования», в котором освещаются теоретические и практические аспекты управления качеством образования на примере отечественного и зарубежного опыта, деятельности конкретных школ и образовательных систем различного уровня.

Резюме. Идеи отечественных педагогов послужили основой для развития школоведения как прикладной области педагогической науки. Традиционное школоведение изучает вопросы организации учебно-воспитательного процесса, внеклассной и внешкольной работы, осуществляет контроль над выполнением учебных программ и состоянием школьной документации. Серьезное внимание уделяет изучению, обобщению и распространению передового педагогического опыта.

Теория социального управления обогащает понятийный аппарат школоведения, упорядочивает вопросы планирования, целеполагания, организации деятельности школы и контроля результатов в процессе управления.

Основой для разработки научных основ управления школой становится системный подход. Школа как социальная система, базирующаяся на принципах взаимодействия и взаимозависимости всех своих компонентов, обладает интегративным качеством или целостностью, которой нет у отдельно взятых компонентов. Системный подход позволяет анализировать результаты управления, проводить контроль происходящих преобразований, решать вопросы самоуправления школы и др.

Менеджмент как новая философия управления обогащает теорию и практику внутришкольного управления. В теории формулируются принципы управления школой:

- принцип оптимального сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации управления;
- принцип плановости и перспективности;
- принцип отбора и расстановки кадров;
- принцип научности и эффективности управления;
- личностный подход, сочетание прав, обязанностей и ответственности участников образовательного процесса;
- принципы демократизации и гуманизации управления.

Изучаются методы внутришкольного управления: группы экономических, организационно-педагогических, социально-психологических методов. Выделяются функции управления: планирование, организация, координирование, контроль, регулирование. Описываются особенности командно-административного и партисипативного управления; управления, ориентированного на процесс функционирования школы, и управления школой по ее результатам; автономного и комплексного управления; реактивного и опережающего управления.

Теоретические положения менеджмента привлекают внимание к вопросам управления персоналом; к формированию организационной культуры школы; к преобразованию организационной структуры управления; к совершенствованию педагогического процесса, управлению инновационными педагогическими технологиями, методами и формами организации учебно-воспитательного процесса; к проблеме управления качеством образования; к совершенствованию нормативно-правового и экономического развития школы.

Перейдем к более подробному описанию менеджмента в следующем параграфе.

1.2. Менеджмент как тип управления

В наше время менеджмент является перспективной областью научных знаний, обогащающих теорию и практику управления. Его применение в образовании позволяет преобразовать исторический опыт внутришкольного управления; использовать стратегии и технологии менеджмента для решения практических задач школы: обновления содержания образования, предоставления дополнительных образовательных услуг, расширения социального партнерства, обеспечения качества образования и т.д.

Появление менеджмента связывают с формированием *школы научного управления* (1886), представителями которой являются Ф. Тэйлор, Г. Гантт, Л. Гилберт, Ф. Гилберт, Р. Робб, Г. Эмерсон и др. Согласно этой школе, цель организации состоит в повышении производительности труда, достигаемой за счет его рациональной организации и материального стимулирования сотрудников. Придается огромное значение научному анализу способов работы, внедрению научных знаний, отбору и обучению персонала, а также его обеспечению необходимыми ресурсами для выполнения поставленных задач [31, 35, 84].

В 20-х г. XX века формируется *классическая (административная) школа управления*, опирающаяся на бюрократическую модель управления. К представителям данной школы относятся М. Вебер, А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни. Управление рассматривается как особая деятельность, обеспечивающая эффективную работу организации. Основное внимание уделяется универсальным принципам управления, рациональной системе и организационной структуре управления. Управление на основе бюрократической модели характеризуется дисциплиной, точностью, ответственностью, четким разделением компетенций, обязанностей и объема власти.

Следует отметить, что указанные выше школы рассматривают научную организацию труда, принципы управления и рациональную организационную структуру как условие эффективного развития предприятия.

Между тем в 30-х г. XX века формируется следующая научная школа, изучающая возможности человеческого потенциала, способности и интеллект человека – *школа человеческих отношений*. Эта школа создает новую модель управления, основанную на сотрудничестве работников. Представители этой школы (Р. Блейк, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор) считают, что резервы управления заключаются в групповом взаимодействии и кооперации людей, во внимании к высшим социальным потребностям человека. Поэтому интеллект человека, его труд становятся условиями достижения целей организации. Если интеллект человека рассматривать как «капитал», то его «материализация» ведет к возможности получения доходов. «Интеллектуальный капитал» всех сотрудников организации уже является «структурным капиталом» предприятия, обеспечивающим эффективность работы. Так «человеческий капитал» становится резервом развития, а организация выступает инициатором его создания и сохранения [8, 31, 35].

Среди современных направлений выделяют «школы науки управления» (М. Альберт, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури), к которым относятся:

- количественная школа, которая использует модели как форму представления реальности, на достижения НТР, применение компьютеров, статистических методов обработки информации;

- школа социальной организации, рассматривающая любую организацию как открытую систему, приспособляющуюся к внешним и внутренним условиям, к требованиям общества, к социальным заказам и перспективам своего развития;

- школа организационной культуры, согласно которой традиции, ценности, нормативы, принятые в организации, являются инструментом управления, обеспечивающим ее стабильное существование и развитие (наибольшее распространение получила в Японии).

Кроме этого, менеджмент как область научного знания базируется на трех основных подходах к управлению: процессном, системном и ситуационном.

Процессный подход (А. Файоль) рассматривает управление как непрерывную серию управленческих действий (функций), каждое из которых также рассматривается как процесс. Другими словами, процесс управления является суммой более частных процессов и характеризуется непрерывностью, последовательностью руководства частными процессами, их различными комбинациями.

Системный подход (П. Берталани) исследует организацию как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, образующих целостную систему. Работа каждого сотрудника связана с работой других и влияет на достижение целей организации. Поэтому в процессе управления необходимо видеть перспективу, предвидеть последствия и учитывать многочисленные взаимодействия людей. Системный подход становится способом мышления по отношению к управлению организацией.

Ситуационный подход (М. Фоллетт) акцентирует значение и особенности конкретной ситуации. Эффективность работы зависит от самых разных внешних и внутренних факторов, а различные ситуации требуют использования различных методов управления. Не существует универсальных методов управления: эффективным становится метод, наиболее соответствующий конкретной ситуации.

Отметим, что охарактеризованные выше научные школы и подходы менеджмента существенно повлияли на развитие теории и практики управления в последние двадцать лет. В настоящее время понятие «менеджмент» достаточно

широко используется как синоним управления. Действительно, между этими понятиями есть сходство: прежде всего, перевод. Понятие «management» (англ.) в переводе означает «управление, заведование, организация» (словарь иностранных слов, 1984). Дополнительно к этому, менеджмент и управление имеют общие цели, направленные на повышение эффективности работы организации. Кроме того, менеджмент и управление опираются на общенаучные подходы, выполняют общие функции (планирование, руководство, контроль). Однако между этими понятиями есть не только сходство, но и различие. В справочной литературе менеджмент характеризуется как тип управления, который в наибольшей степени соответствует условиям рыночной экономики, а его эффективность связана с реализацией человеческого потенциала. С точки зрения П. Друкера, «менеджмент – это специфический вид управленческой деятельности, вращающийся вокруг человека, с целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости» [Цит. по: 35, с.64]. Итак, отличительные особенности менеджмента состоят в следующем:

- соединение организационно-технического и психолого-педагогического управления в рыночных условиях;
- признание интересов, потребностей, мотивов, ценностных установок человека и организации как приоритетных;
- управление трудовым коллективом посредством развития организационной культуры;
- гибкость управления в соответствии с изменением внешних и внутренних условий, появлением нововведений.

В XX в. происходит интенсивное развитие менеджмента в связи с его проникновением в различные отрасли управленческой деятельности. Появляются многочисленные виды менеджмента [15, 25, 35, 62, 81, 98]. Приведем для примера некоторую часть из них.

Социальный менеджмент – отрасль управления социальной сферой в производственной и непроизводственной сфере, в т.ч. учреждениями культуры, образования и др.

Инновационный менеджмент – область управления, обеспечивающая эффективность процессов разработки, внедрения, производства и коммерциализации новшества [23].

Стратегический менеджмент – процесс, определяющий последовательность действий по разработке и реализации стратегии, включающий постановку прогностических целей, выработку стратегии их достижения, определение внешних и внутренних ресурсов развития, взаимодействие с внешней средой [76].

Финансовый менеджмент – система эффективного использования капитала как механизма управления финансовыми ресурсами учреждения.

Кадровый менеджмент – это управление трудовыми ресурсами организации или управление персоналом.

Тактический менеджмент рассматривается как комплекс методов для достижения конкретных задач и практических результатов в процессе их выполнения.

Научный менеджмент или управление, направленное на достижение эффективности производства путем слияния материальных и человеческих ресурсов (школа научного менеджмента Ф. Тэйлора) [84].

Менеджмент управления качеством – система мер, осуществляемая для создания продукции или услуг, удовлетворяющих запросам потребителей.

Педагогический менеджмент – комплекс принципов, методов, организационных форм и приемов управления педагогическими системами, направленных на повышение эффективности их функционирования и развития [72].

Менеджмент специальных событий в социокультурной сфере (или event-менеджмент) – это управление мероприятиями (фестивали, выставки, концерты и т.д.), органи-

зуемыми для широкой аудитории с целью развития социальной коммуникации и социального партнерства, а также создания имиджа организации и формирования организационной культуры [82].

Проектный менеджмент – комплексная деятельность, направленная на разработку замысла специального события (мероприятия) на основе анализа реальной ситуации, новой художественной идеи, выявления интересов целевой аудитории, поиска партнеров, средств финансирования и рекламы; а также оформление проекта, его практическая реализация и завершение. Проектный менеджмент отличает социокультурный характер, который способствует переменам в ценностях, традициях и образе жизни потребителей [82].

Изучение и эффективное применение разнообразных видов менеджмента на практике вызвало появления новых видов управления: мотивационного, партисипативного, инновационного, стратегического управления. Охарактеризуем их подробнее.

Мотивационное управление – комплекс мер для создания благоприятных социально-психологических условий работы и формирования мотивации сотрудников.

Партисипативное управление характеризуется использованием коллективных методов управления или коллективной мыслительной деятельности для решения проблем организации.

Инновационное управление – руководство инновационной деятельностью учреждения, например, преобразованиями в учебно-воспитательном процессе школы.

Стратегическое управление направлено на реализацию стратегии «от будущего – к настоящему», обеспечение равновесия между учреждением и внешней средой в условиях рыночной экономики [3, 11].

Возможности стратегического управления в сфере образования и культуры рассмотрим подробнее. Применительно к образовательным учреждениям стратегическое

управление начинается с изучения образовательных потребностей заказчиков, достижения качества подготовки выпускников, расширения спектра образовательных услуг, получения доходов от внебюджетной деятельности. Эффективность работы школы как открытой социальной системы во многом зависит от того, насколько успешно она приспосабливается к внешнему окружению, преобразует структуру управления, использует ресурсное обеспечение, выявляет проблемы и перспективы развития. Все это реализуется в стратегическом управлении, основу которого составляют теоретические положения менеджмента и маркетинговые стратегии [18, 39].

Прежде всего, обратим внимание на понятие «маркетинг» и охарактеризуем его. В узком значении «marketing» («market» англ. – рынок) означает систему управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия на основе комплексного изучения и анализа рынка. В более широком значении, маркетинг – это «деятельность, ускоряющая продвижения товаров и услуг от производителя к потребителям, включая все аспекты, связанные с рекламой, распространением, сбытом, планированием, продвижением, созданием собственного имиджа, проведением исследований и разработок, продажи товаров или услуг» [62, с.248]. По мнению Ю.А. Конаржевского: «Менеджмент и маркетинг – две неразрывные стратегии фирмы. Маркетинг генерирует цели, а менеджмент обеспечивает их достижение» [31, с.22]; это «две самостоятельные теории, составляющие основу управления фирмой: каждая имеет свои цели и задачи, свои идеи и ценности, подходы к решению проблем. Но это две теории, которые взаимосвязаны и не могут достичь специфических целей одна без другой» [там же].

В настоящее время маркетинг рассматривается как область научного знания, вызванная эволюцией менеджмента в XX веке. Маркетинг возникает, как деятельность фирмы по стимулированию сбыта продукции и проведению рек-

ламных акций. В 30-х г. XX века он объединяет в единое целое процесс производства и сбыта продукции (или услуг) на основе изучения спроса и потребностей населения. В 50-х г. выделяется некоммерческий маркетинг, направленный на создание имиджа фирмы, определение общей стратегии ее развития; также он проникает в сферу управления (работа с персоналом, финансовый контроль, технологии контроля нововведений и т.д.) [16, 40]. Его идеи начинают распространяться на образование, культуру, искусство, политику, науку. Успех некоммерческой организации начинает зависеть от ее позиционирования в обществе и репутации, от отношений с потребителями, общественностью, средствами массовой информации. Другими словами, маркетинг изменяет психологию человеческих потребностей, формирует новые ценности и традиции, а не только отвечает на спрос. Изменения коснулись и менеджмента, который в сочетании с маркетинговыми стратегиями превращается в непрерывное нововведение. Появляется так называемый «маркетинговый менеджмент» как процесс планирования, управления и контроля маркетинговыми исследованиями, программами и стратегиями развития [17,18, 80].

Следует сказать, что во всем мире сфера культуры традиционно считается некоммерческой деятельностью, т.к. основными источниками ее финансирования является государственный бюджет, общественные фонды, спонсоры и частные лица. В этом случае, как указывает Г.Л. Тульчинский, потребитель и платежеспособный источник спроса не совпадают: можно изучать потребности населения, но финансирование находится в других руках (например, досуговая работа с детьми малоимущих категорий населения). В результате появляется два рынка: первый – это потребитель без средств, второй – попечители или спонсоры, оплачивающие услуги не для себя. Таким образом, некоммерческие организации в сфере культуры и образования, по сути, реализуют социальные идеи и программы; а некоммерче-

ский маркетинг решает социальные задачи. Это придает некоммерческому маркетингу характер культурологически интегрированной социальной стратегии. Поэтому учреждения культуры и образования в условиях рыночной экономики постепенно переходят к функционированию и развитию на основе маркетинговых стратегий. В настоящее время говорят о маркетинге идей, маркетинге общественных организаций, маркетинге деятелей культуры и искусства. В литературе понятие «маркетинг» имеет различные толкования, определяющие теорию и практику организации деловой активности фирмы в соответствии с ситуацией на рынке. Маркетинг понимается как поведение организации в условиях рыночных отношений, направленное на изучение мотивации потребителей, анализ деятельности, прогнозирование, разработку программы развития и т.д.; как комплексный вид деятельности, удовлетворяющий потребности заказчиков; как интегрированная и эффективная технология менеджмента.

Отметим, что в нашей стране с платных услуг в сфере дополнительного образования началось применение некоммерческого маркетинга (например, платные занятия в коллективах художественного творчества, услуги по культурно-бытовому обслуживанию населения) [80]. В некоммерческой сфере маркетинговые стратегии позволяют определить рынок социальных услуг, организовать их рекламу и продвижение для создания собственной «ниши» на рынке. Помимо этого, маркетинговые стратегии определяют стратегическое планирование деятельности учреждения в соответствии с рыночными перспективами.

Стратегическое планирование осуществляется на основе программно-целевого подхода и включает формулировку:

- *миссии* фирмы или сверхзадачи, т.е. осознание своего назначения, системы ценностей, инструмента мотивации сотрудников на определенный период развития;

- *стратегических целей и задач*: социальных, культурных, организационных, коммерческих и др.;

- *программу реализации* стратегических решений, определяющую конкретные планы, организацию их выполнения и контрольные требования. Программа может корректироваться, подвергаться анализу, оценке и контролю.

Помимо стратегического планирования выделяют товарную, ценовую стратегии маркетинга, стратегию продвижения и сбыта [80]. Кратко охарактеризуем их.

Товарная стратегия. Товаром в сфере культуры и образования могут быть услуги, проекты, идеи. Реализация этой стратегии начинается с изучения потребностей заказчиков, состава потребителей, их мотивации. Такие исследования проводятся с использованием социологических методов (опрос, анкетирование, интервью и др.), что позволяет выделить целевую аудиторию, для которой предназначаются те или иные услуги. Дифференциация групп потребителей осуществляется в зависимости от возраста, образования, интересов, склонностей, мотивов (удовлетворение духовных потребностей, потребности в общении, самореализации в творческой деятельности и др.).

Ценовая стратегия характеризуется соотношением цены, спроса и предложения.

Стратегия продвижения основывается на трех видах деятельности: коммуникация, режим и стимулирование продаж. Фактически вся деятельность учреждения, связанная с рекламой культурных или образовательных услуг, осуществляется на основе этой стратегии для формирования новых потребностей заказчиков, а также имиджа и репутации учреждения. Для стимулирования продаж организуются специальные события (мероприятия), например: конкурсы, игры, ярмарки, профессиональные встречи, дни открытых дверей.

Стратегия сбыта в некоммерческой сфере – это реализация образовательных услуг или специальных событий.

Как правило, специальные события в сфере культуры и искусства обладают огромным рекламным и информационным потенциалом, способствующим развитию социального партнерства.

Таким образом, маркетинговые стратегии и исследования в некоммерческой сфере обеспечивают:

- * управление развитием учреждения «от будущего – к настоящему», от желаемого образа – к определению общей стратегии и приоритетных направлений развития;

- * изменение технологии управления в процессе конкретного планирования, организации его выполнения; в требованиях к контролю и персоналу, к обеспечению различными ресурсами;

- * социокультурный характер деятельности образовательного учреждения, изменение ценностей, норм, традиций потребителей на основе изучения, удовлетворения и формирования нового спроса;

- * создание имиджа образовательного учреждения, расширение сети социального партнерства.

Сказанное выше позволяет сделать вывод о том, что применение маркетинговых технологий в сфере культуры и образования существенно обогащает возможности стратегического управления при решении следующих задач:

- адаптировать внутреннюю среду учебного заведения к внешним условиям;

- определить место образовательного учреждения в окружающем социуме (проанализировать информацию о деятельности школы, о контингенте учащихся и кадровом составе, материальной базе и др.);

- выявить приоритетные направления развития для обеспечения стабильных результатов в будущем (обновление содержания образования, программ, внедрение инновационных педагогических технологий, расширение спектра дополнительных образовательных услуг);

- изучить тенденции изменений внешней среды для продуктивного взаимодействия с ней (образовательные потребности заказчиков, расширение социального партнерства, активное вовлечение родителей в управление школой, поиск спонсоров);
- проводить мониторинг по приоритетным направлениям деятельности и развития;
- определить резервы развития учебного заведения (личностные, кадровые, программно-методические, нормативно-правовые, материально-технические);
- создать имидж учреждения посредством реализации качественных образовательных услуг;
- интегрировать образовательное учреждение в городское и мировое образовательное пространство.

В заключение отметим, что стратегическое управление направлено на перспективное развитие образовательного учреждения, формирование его традиций, ценностей и организационной культуры. Наряду с достижением цели стратегическое управление создает ценностные нормы, следовательно, носит культурологический характер.

Резюме. Менеджмент является перспективной областью научных знаний, обогащающих теорию и практику управления. Появление менеджмента связывают с развитием ряда научных школ. Первой сформировалась *школа научного управления*, суть которой состоит в повышении производительности труда, достигаемой за счет его рациональной организации и материального стимулирования сотрудников. Далее развивается *классическая (административная) школа управления*, изучающая универсальные принципы управления, рациональную систему и организационную структуру управления. Следующая научная школа – *школа человеческих отношений* изучает возможности человеческого потенциала, т.к. видит в нем резервы управления. Среди современных направлений выделяют *школы науки управления*: количественную школу, опирающуюся на достижения

НТР; школу социальной организации, исследующую приспособление организаций к внешним и внутренним условиям развития; школу организационной культуры, согласно которой традиции, ценности, нормативы становятся инструментом управления.

Менеджмент как область научного знания базируется на трех основных подходах к управлению: процессном, системном и ситуационном. С точки зрения *процессного подхода*, управление рассматривается как непрерывная серия управленческих действий (функций), каждое из которых также рассматривается как процесс. *Системный подход* становится способом мышления в процессе управления организацией; он связан с прогнозированием, предвидением, анализом. *Ситуационный подход* акцентирует значение конкретной ситуации: эффективным является тот метод управления, который наиболее соответствует конкретной ситуации.

Отличительные особенности менеджмента состоят в соединении организационно-технического и психолого-педагогического управления в условиях рынка; в признании в качестве приоритета интересов и потребностей человека; в развитии организационной культуры как инструмента управления; в гибкости управления при изменении внешних или внутренних условий.

Интенсивное развитие и проникновение менеджмента в различные отрасли управленческой деятельности приводит к появлению его многочисленных видов (социальный, инновационный, стратегический, финансовый, кадровый, тактический, научный, педагогический, менеджмент управления качеством и др.); а также к появлению новых видов управления, в т.ч. стратегического управления.

Стратегическое управление направлено на реализацию стратегии «от будущего – к настоящему», обеспечение стабильности существования учреждения в условиях рыночной экономики. Основу стратегического управления составляют

теоретические положения менеджмента и маркетинга как две неразрывные стратегии: маркетинг генерирует цели, а менеджмент обеспечивает их достижение.

Маркетинг рассматривается как область научного знания, вызванная эволюцией менеджмента: как поведение организации в условиях рынка (изучение мотивации потребителей, анализ, прогнозирование программы развития и т.д.); как интегрированная и эффективная технология менеджмента. Формируется некоммерческий маркетинг, идеи которого распространяются на образование, культуру, искусство, политику, науку. Успех некоммерческой организации начинает зависеть от ее позиционирования в обществе и репутации, от отношений с потребителями, общественностью, средствами массовой информации. Так как некоммерческие организации в сфере культуры и образования реализуют социальные идеи и программы, то и некоммерческий маркетинг, решая социальные задачи, приобретает характер культурологически интегрированной социальной стратегии. Поэтому учреждения культуры и образования в условиях рыночной экономики постепенно переходят к функционированию и развитию на основе маркетинговых стратегий.

Маркетинг преобразует планирование, придает ему характер стратегии. *Стратегическое планирование* включает: формулировку миссии организации (сверхзадачи), стратегических целей и задач, разработку программы развития. Помимо стратегического планирования выделяют четыре основные стратегии маркетинга: товарную и ценовую стратегии, стратегию продвижения и сбыта. *Товарная стратегия* (товаром в сфере культуры и образования являются услуги, проекты, идеи) направлена на изучение потребностей заказчиков, их мотивации. *Ценовая стратегия* характеризует соотношение цены, спроса и предложения. *Стратегия продвижения* включает, фактически, всю деятельность учреждения, связанную с рекламой культурных или образовательных услуг, с созданием собственного имиджа и репута-

ции. *Стратегия сбыта* в некоммерческой сфере – это реализация образовательных услуг или специальных событий, способствующих развитию социального партнерства.

Применение маркетинговых стратегий обеспечивают:

- * управление развитием учреждения «от будущего – к настоящему», от желаемого образа – к формированию общей стратегии и приоритетов развития;

- * изменение технологии управления в процессе планирования, руководства, организации, контроля;

- * социокультурный характер деятельности, изменение ценностей, традиций потребителей на основе изучения, удовлетворения и формирования нового спроса;

- * создание имиджа, развитие социального партнерства.

Сказанное выше позволяет сделать вывод о том, что применение маркетинговых технологий в сфере культуры и образования существенно обогащает возможности стратегического управления при решении следующих задач:

- адаптировать внутреннюю среду учебного заведения к внешним условиям, определить его место в социуме, выявить резервы развития;

- определить приоритетные направления развития для обеспечения стабильных результатов в будущем;

- изучить тенденции изменений внешней среды для продуктивного взаимодействия с ней (образовательные потребности заказчиков, расширение социального партнерства, поиск спонсоров);

- проводить мониторинг по приоритетным направлениям деятельности и развития;

- создать имидж учреждения посредством реализации качественных образовательных услуг;

- интегрировать образовательное учреждение в городское и мировое образовательное пространство.

В заключение отметим, что стратегическое управление, направленное на перспективное развитие образовательного учреждения, формирование традиций, ценностей и органи-

зационной культуры, приобретает культурологический характер.

1.3. Менеджмент в управлении детской школой искусств

Детские школы искусств (ДШИ) входят в систему дополнительного образования и в то же время являются образовательными учреждениями в сфере культуры и искусства. Как образовательное учреждение ДШИ выполняет следующие функции (Г.К. Селевко):

1) социальную, обеспечивающую формирование социальных ценностей, выявление и поддержку детей, способных к творческой деятельности;

2) педагогическую, удовлетворяющую познавательные и коммуникативные потребности учащихся, а также потребность в личностном самоопределении, формировании духовного образа жизни;

3) методическую, включающую организацию и поддержку педагогических процессов, инноваций, повышение квалификации педагогов.

Вместе с тем, детские школы искусств решают задачи воспитания и образования подрастающего поколения средствами художественно-эстетической и творческой деятельности [34], состоящие в том, чтобы:

- обеспечить условия для личностного развития, укрепления здоровья и профессионального самоопределения, творческого труда детей от 6 до 18 лет;

- удовлетворять разнообразные интересы детей вне учебной деятельности, а также потребности семьи, учебных заведений, интересы социально-экономического развития страны;

- приобщать учащихся к ценностям отечественной и зарубежной культуры, лучшим образцам народного творче-

ства, классического и современного искусства; воспитывать подготовленную аудиторию зрителей и слушателей;

- обеспечить начальное художественное образование в системе учебных заведений «школа — колледж — вуз» в процессе многоуровневой подготовки в течение 15-18 лет;

- реализовывать образовательные программы, ориентированные на уровень любительской и дальнейшей профессиональной деятельности в сфере культуры и искусства в зависимости от индивидуальных способностей, склонностей, одаренности;

- формировать установку на творчество, выявление талантов, создание условий для развития одаренных детей, их дальнейшего образования;

- стимулировать социализацию детей посредством участия в различных видах творческой деятельности, формировать опыт самостоятельности и самоуправления.

Организация и руководство образовательным процессом ДШИ имеет специфические особенности, как в учебной, так и внеклассной работе. Охарактеризуем подробнее.

Школы искусств реализуют программы обучения детей различным видам искусства: музыкальному, изобразительному, хореографическому, театральному и т.д. Обучение строится на основе добровольности, интереса ребенка к художественно-творческой деятельности и не является обязательным. Более того, предусматривается индивидуальная траектория развития учащихся, занятия по выбору, по индивидуальным планам и программам. Учебные занятия проводятся в малой группе (8-12 человек). Отсутствие государственных образовательных стандартов в дополнительном образовании позволяет применять индивидуальную относительную норму оценивания и описательные характеристики в процессе обучения.

Во внеклассной работе ДШИ проводит обширную концертную и выставочную деятельность, многочисленные фестивали, концерты, конкурсы, праздники, ярмарки; дети

участвуют в городских, областных, всероссийских и международных проектах. Самореализация учащихся в художественно-творческой деятельности (инструментальном или вокальном; сольном, ансамблевом или хоровом исполнительстве) позволяет компенсировать некоторые недостатки обучения в общеобразовательной школе.

Отметим, что все это делает обучение в школе искусств весьма привлекательным для учащихся и родителей: небольшой объем аудиторных занятий; общение по интересам; индивидуальные уроки в комфортной психологической атмосфере; индивидуальный темп продвижения и т.д.

Вместе с тем, деятельность ДШИ связана с решением ряда проблем, указанных в документах: Концепции развития образования в сфере культуры и искусства в Российской Федерации на 2008-2015 г. [34], Программе развития образования в сфере культуры и искусства в Свердловской области на 2009-2016 г. [59], городской программе «Талантливые дети – талантливый город». В данных документах отмечается:

- отсутствие концептуальных подходов в решении проблем развития образовательных учреждений в сфере культуры и искусства, т.к. не определено их место в российской системе образования и основные направления развития;
- несоответствие материально-технической базы ДШИ современным требованиям, что лишает возможности развивать новые направления художественного образования (например, музыкально-компьютерные технологии и др.);
- отсутствие педагогических кадров, владеющих новыми направлениями художественного образования.

Указываются и огромные трудности, связанные с организацией и проведением концертной деятельности школ (сценические костюмы, аранжировки музыкальных произведений, организация выездов), вызывающей серьезные материальные затраты. Следовательно, перед ДШИ стоит про-

блема дополнительного финансирования, поиска социальных партнеров и спонсоров.

По сути, ДШИ можно рассматривать как некоммерческие организации, традиционно реализующие платные образовательные услуги в процессе воспитания и образования подрастающего поколения средствами искусства. Именно с платных услуг у нас в стране началось проведение маркетинговых исследований. Менеджмент и маркетинг преобразуют управление ДШИ, придают ему стратегический характер. Охарактеризуем некоторые аспекты управления ДШИ с позиций этих теорий: вопросы стратегического планирования, проблемы качества образования и управления персоналом.

Итак, *стратегическое планирование*.

В стратегическом планировании используются результаты маркетинговых исследований, позволяющих:

- 1) изучить образовательные потребности заказчиков;
- 2) определить потенциальные возможности ДШИ;
- 3) выявить приоритетные стратегии и направления развития школы;
- 4) привлечь внутренние и внешние ресурсы для достижения результатов.

Поясним на конкретных примерах.

Во-первых, стратегическое планирование начинается с изучения образовательных потребностей заказчиков в лице государства, учащихся, родителей, учебных заведений среднего специального и высшего профессионального образования, представителей общественности и т.д. Применение социологических методов (опроса, анкетирования, беседы, интервью) позволяет выявить целевую аудиторию, ее потребности и мотивы. Например, изучение образовательных потребностей родителей, проведенное в ДШИ № 11 Екатеринбурга, показало необходимость открытия группы раннего эстетического развития (для обучения младшего ребенка) и проведения танцевальных занятий для взрослых (родите-

ли выразили желание заниматься в танцевальном коллективе в той же школе, где учится их старший ребенок).

Во-вторых, для *определения потенциальных возможностей* учреждения в маркетинге широко используется SWOT-анализ («strengths» – сильные стороны, «weakness» – слабые стороны, «opportunities» – возможности, «threats» – угрозы). SWOT-анализ применяется для выявления особенностей внутреннего состояния и внешнего окружения школы. Сильные стороны – это достижения участников образовательного процесса; слабые стороны показывают проблемы, точки роста; возможности могут быть благоприятными и неблагоприятными; любые нововведения могут сопровождать потенциальные угрозы или риски. Такой анализ дает возможность определить желаемый образ школы, сформулировать миссию, цель и задачи, стратегии развития, внутренние и внешние ресурсы.

Миссия школы искусств может рассматриваться с философско-педагогических позиций как сверхзадача, высокое предназначение школы, а в более узком смысле – как цель и смысл деятельности ДШИ, т.е. определять ее статус, масштабы деятельности и направления развития. Например, миссия ДШИ № 11 Екатеринбурга состоит в содействии личностному, нравственно-эстетическому и духовному развитию учащихся посредством создания благоприятных условий для художественного творчества и профессионального самоопределения. Выполнение миссии предусматривает позиционирование школы как одного из ведущих центров дополнительного художественного образования города; создание условий, удовлетворяющих образовательные потребности заказчиков; расширение дополнительных образовательных услуг; развитие внутренних и внешних ресурсов.

В-третьих, формулировка миссии позволяет выявить *приоритетные стратегии и направления развития школы*. Так для ДШИ № 11 приоритетными стратегиями развития являются:

- совершенствование нормативно-правового обеспечения образовательного процесса;

- модернизация образования, повышение качества образовательных услуг, разработка системы мероприятий, направленных на достижение ключевых компетенций выпускниками;

- организация концертно-исполнительской и выставочной деятельности учащихся для творческого самовыражения в различных видах художественной деятельности;

- повышение квалификации педагогических кадров;

- развитие сотрудничества, интеграция образовательного пространства ДШИ с другими учебными заведениями, родителями, общественными организациями, Администрацией города на принципах диалога, добровольного участия и ответственности в достижении результатов;

- дальнейшее развитие и совершенствование материально-технической базы школы.

В-четвертых, привлечение внутренних и внешних ресурсов для достижения результатов. К внутренним ресурсам ДШИ № 11 относятся:

- * творческие достижения учащихся;

- * профессиональные достижения педагогов;

- * исследовательская и научно-методическая деятельность педагогического коллектива школы;

- * информационная образовательная среда, Интернет-ресурсы.

Внешние ресурсы развития школы включают:

- * административные ресурсы Управления культуры города и области;

- * научный потенциал преподавателей школы совместно с кафедрами УрГПУ, УГК им. М. Мусоргского, РГППУ, ЕАСИ, областным методическим кабинетом по художественному образованию детей;

* социальное партнерство с родителями, с другими образовательными учреждениями и общественными организациями города и Свердловской области;

* информирование общественности через СМИ, Интернет-сайт школы.

Таким образом, маркетинговые исследования выявляют образовательные потребности заказчиков и потенциальные возможности школы, позволяют сформулировать миссию и приоритетные направления развития, привлечь внутренние и внешние ресурсы для достижения целей. Благодаря этому, управление школой приобретает стратегический характер.

Охарактеризуем следующий аспект управления ДШИ на основе положений менеджмента и маркетинга: **проблему качества образования**. Отметим, что исследования данной проблемы весьма актуальны [53,86,87,88], но применительно к ДШИ требуют уточнений.

Повторим, что под качеством образования понимается спрогнозированный процесс и результат образования, учитывающий целевые приоритеты и потребности личности, общества и государства (П.И. Третьяков).

Политика качества осуществляется на всех уровнях руководства с привлечением всего персонала и направлена на качество образования выпускников и систему обеспечения качества образовательных услуг. Политика реализуется на основе *общих принципов качества*, приведенных в МС ИСО серия 9000:2000 [65, с.43-44]:

1) ориентация на потребителей, выполнение текущих и будущих потребностей, а также стремление превзойти их ожидания;

2) лидерство руководства в обеспечении единства целей и направлений деятельности организации;

3) вовлечение работников всех уровней для наиболее полного использования их способностей;

4) процессный подход: управление деятельностью и ресурсами как процессом;

- 5) системный подход: управление системой взаимосвязанных процессов, направленных на достижение целей;
- 6) постоянное улучшение деятельности организации;
- 7) принятие решений на основе анализа информации;
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками и потребителями, расширение социального партнерства.

В качестве примера приведем примерные *направления деятельности* ДШИ по обеспечению качества образования:

- совершенствование целеполагания (разработка нормативно-правовых документов, требований к уровню подготовки выпускника);
- обновление содержания образования, использование библиотечного фонда, учебно-методической литературы, Интернет-ресурсов;
- создание системы мониторинга качества образования: проведение диагностики, контрольных срезов, промежуточной и итоговой аттестации;
- развитие кадрового потенциала: стимулирование роста и развития профессионального мастерства преподавателей при прохождении индивидуальной стажировки или на курсах повышения квалификации, в процессе получения послевузовского образования;
- организация образовательной среды в соответствии с современными требованиями; компьютеризация и информатизация обучения: Интернет-ресурсы, использование проектора, аудио и видеоматериалов;
- создание культурно-образовательного пространства с привлечением родителей, социальных заказчиков; их взаимодействие во внеучебное время.

Стратегическое управление качеством образования в условиях ДШИ обеспечивает решение следующих *задач*:

- 1) предоставить возможность индивидуальной траектории развития каждому учащемуся; достижение ключевых компетенций выпускниками;

2) создать условия для самовыражения и саморазвития учащихся в различных видах художественно-творческой деятельности;

3) обеспечить востребованность, конкурентоспособность выпускников;

4) модернизировать образовательный процесс за счет обновления содержания образования, внедрения инновационных педагогических технологий, активных методов и форм организации обучения; а также применения информационных технологий;

5) развивать партнерские отношения с другими образовательными учреждениями, с органами Управления культурой и образованием, общественными организациями;

6) совершенствовать материально-техническую базу в целях непрерывного улучшения учебно-воспитательного процесса.

Указанные направления деятельности и задачи по обеспечению качества образования преобразуют *функции управления*: планирование, организацию, руководство, контроль. Рассмотрим пристальнее.

Функция планирования включает:

- разработку Концепции и Программы управления качеством образования на основе общих принципов качества;

- разработку положений и критериев оценивания качества художественного образования в ДШИ; *критериями оценивания* качества образования может быть уровень обученности и воспитанности учащихся, степень их удовлетворенности образовательными услугами и полученным образованием; для преподавателей – степень удовлетворенности условиями труда и его результатами;

- разработку рейтинговых показателей качества образования, научно-методической, концертной и выставочной деятельности школы;

- проведение педагогических советов, совещаний для обсуждения отчетов по состоянию качества художественного образования в ДШИ.

Программа качества образования предусматривает изучение результатов образовательного процесса, воспитательной и внеклассной работы, уровня компетентности преподавателей, соответствие целей учебных программ и ресурсного обеспечения; взаимодействие с социальными партнерами и др.

Функция организации выполнения Программы качества состоит в преобразовании организационной структуры управления, описании функциональных обязанностей каждого субъекта управления, деятельности персонала, прав, обязанностей и ответственности (все это строго документируется).

Функция руководства направлена на повышение мотивации всех участников образовательного процесса, координацию их действий, создание благоприятной психологической обстановки и роста удовлетворенности результатами своего труда.

Функция контроля заключается в создании системы мониторинга, отслеживающего промежуточные и итоговые результаты образования: уровень выполнения учебных планов и программ, степень достижения поставленных целей; а также анализ и оценка документации. Контроль предусматривает самооценку (самоэкспертизу) деятельности школы по итоговым количественным показателям в конце учебного года, личным творческим достижениям учащихся и преподавателей. Также контроль обеспечивает своевременное реагирование на ситуативные изменения, коррекцию программы или действий, а также информирование потребителей и общественности.

Сказанное выше позволяет сделать вывод: управление качеством образования преобразуется в стратегию развития школы, ведет к созданию системы менеджмента качества,

направленной на достижение качественной подготовки выпускниками и повышение качества образовательных услуг, востребованных заказчиками. Критериями достижения результатов качества образования являются:

- развитие учащихся (здоровье, результаты обучения, мотивация);
- процессы (образовательные и воспитательные технологии);
- содержание образования (учебные планы и программы);
- системы (управления, ресурсного, кадрового, материально-технического обеспечения и др.).

И наконец, охарактеризуем третий аспект управления ДШИ – ***проблему управления персоналом.***

Применение положений менеджмента и маркетинга в сфере культуры и образования позволяет по-новому осмыслить работу с кадрами. Как правило, к преподавателям в сфере дополнительного образования предъявляются многочисленные требования: иметь психосоматическое здоровье, обладать профессиональной компетентностью, уметь работать с людьми. Оптимально, если эти требования сочетаются с личностно-профессиональными качествами: эмпатией, рефлексией, способностью к межличностному общению; а также ответственностью, инициативностью, дисциплинированностью. В то же время педагоги школ искусств – это люди творческих профессий, как и работники умственного труда. По мнению П. Друкера, производительность труда умственных работников зависит от влияния следующих факторов:

- * производительность работника умственного труда зависит от четкого ответа на вопрос: «В чем состоит производственное задание?»;

- * ответственность за выполнение задания целиком возлагается на работника, его самоуправление;

* условием производительной работы является непрерывная инновационная деятельность, и сам работник отвечает за внедрение инноваций;

* работник умственного труда, с одной стороны, учит других, с другой стороны – постоянно учится сам;

* производительность работника умственного труда измеряется качеством работы, а не количеством и объемом;

* работник является «капиталом» данного учреждения, его необходимо мотивировать на работу в данной организации.

Кроме этого, повышение производительности работников умственного и творческого труда обеспечивает создание команды единомышленников, готовых к эффективной и результативной деятельности; а это, в свою очередь, способствует:

- преобразованию организационной структуры школы;
- оптимальному подбору кадров, их переподготовке, повышению квалификации, развитию мотивации;
- росту удовлетворенности преподавателей условиями и результатами своего труда;
- развитию лидерских качеств руководителя.

Охарактеризуем в приведенной последовательности.

Преобразование организационной структуры школы.

В настоящее время в школах используются различные структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная. Линейное управление или вертикаль власти «сверху – вниз» называется субординацией. Функциональное управление, при котором субъекты выстраиваются в соответствии с функциональными обязанностями, получило название координации. Линейно-функциональное управление характеризуется одновременным сочетанием субординации и координации. Существует матричная структура управления, к которой относятся временные создаваемые коллективы (например: оргкомитет по подготовке конференции, экспертный совет, исследовательский коллек-

тив), заканчивающие свою деятельность после выполнения задания [79, 87]. Матричная структура вводится, не меняя вертикальной иерархии управления. Подобное сочетание различных структур управления ведет к созданию оптимальной организационной структуры школы, распределению прав и обязанностей, должностных полномочий, зафиксированных Уставом ДШИ.

Подбор кадров, их переподготовка, повышение квалификации, развитие мотивации становится одним из приоритетных направлений деятельности и развития школы. Управление персоналом приобретает стратегический характер, т.к. обеспечивает решение проблем:

- > непрерывного профессионального роста преподавателей в сочетании с тенденциями развития школы и образовательными потребностями заказчиков;

- > мониторинга промежуточных и конечных результатов деятельности учителей;

- > непрерывного самообразования педагогов, освоения и внедрения инновационных и информационных технологий в учебно-воспитательный процесс;

- > развития мотивации, готовности и способности удовлетворять образовательные потребности заказчиков.

Остановимся подробнее на мотивации (мотив – интерес, побуждение, потребность в чем-то). Мотивация людей творческих профессий, указывает П. Друкер, не затрагивает базовые человеческие потребности, а связана с реализацией высших потребностей в успехе, признании, творчестве, причастности к духовным ценностям. Работников творческого труда мотивирует интересная работа и моральное удовлетворение от нее, высокая степень ответственности, признание со стороны окружающих, т.е. самореализация личности в избранной профессиональной деятельности. В тоже время, мотивировать представителей творческих профессий может миссия организации, объединяющая людей, разделяющих общие ценности, испытывающих чувство со-

причастности к общему делу. Мотивировать творческую деятельность педагогов может готовность к личностно-профессиональному саморазвитию, подготовка к аттестации, создание портфолио.

Мотивация на успех, достижение высоких результатов ведет к *росту удовлетворенности преподавателей условиями и результатами своего труда*. Для их изучения используются социологические методы (опрос, анкетирование), исследующие:

- > возможности совершенствования профессионального мастерства в различных формах (на курсах повышения квалификации, при прохождении индивидуальной стажировки, участии в научно-практических конференциях, получении послевузовского образования, самообразовании);

- > привлекательность работы в данном учреждении (престижность, хорошие условия труда, творческий характер работы, концертная деятельность, психологическая атмосфера в коллективе и доброжелательные межличностные отношения, удобство городского транспорта, условия оплаты труда и др.);

- > условия безопасности и охраны труда, организация и оснащенность рабочего места;

- > признание профессиональных успехов и достижений;

- > предоставление санаторно-курортного лечения, социальных льгот, летнего отпуска;

- > проблемы в деятельности учебного заведения (недостаточность программно-методического обеспечения, аудиторий, технических средств обучения; неудобное расписание; несовершенство механизмов стимулирования деятельности преподавателей; старение педагогических кадров; прохождение процедуры аттестации и др.);

- > возможность реализации предложений по совершенствованию деятельности школы или профессиональной деятельности преподавателей.

Охарактеризуем еще один аспект проблемы управления персоналом – *развитие лидерских качеств руководителя*.

Управление учебным заведением связано с решением самых разнообразных задач, таких как сохранение и развитие коллектива, привлечение сотрудников к решению школьных проблем, развитие их профессионального мастерства, финансирование школы, улучшение условий труда, совершенствование материально-технической базы. По сути, такое управление носит социально-психологический характер и требует от руководителя умений выполнять многочисленные и разнообразные функции: координатора, информатора, контролера, эксперта, психотерапевта или официального представителя школы. Например, руководитель должен уметь координировать действия коллектива, доводить информацию до персонала, публично ее разъяснять; как контролер – выполнять функции поощрения или наказания. В качестве эксперта – выбирать стратегии, перспективы и приоритеты развития; как психотерапевт – проводить работу по созданию благоприятного психологического климата в коллективе и межличностного общения, заниматься профилактикой конфликтных ситуаций. Наконец, в окружающем социуме – выступать как официальный представитель учреждения. Выполнение многочисленных и разнообразных функций связано с развитием лидерских качеств руководителя, его личностно-профессиональным развитием и совершенствованием. Вместе с тем, управленческая деятельность может стать условием формирования организационной культуры школы, атмосферы сотрудничества и сотворчества.

Резюме. Детские школы искусств являются некоммерческими организациями, которые традиционно реализуют платные образовательные услуги. Применение менеджмента и маркетинга как перспективных стратегий в некоммерческих организациях сферы культуры и образования придает управлению стратегический характер в процессе разви-

тия школы, решения проблемы качества образования и управления персоналом.

Стратегическое планирование на основе маркетинговых исследований изучает образовательные потребности заказчиков; выявляет потенциальные возможности ДШИ, приоритетные стратегии и направления ее развития; служит привлечению внутренних и внешних ресурсов для достижения запланированных результатов, расширяет сеть социального партнерства.

Проблема качества образования связана с долговременной стратегией развития школы и направлена на создание системы менеджмента качества образовательных услуг, востребованных заказчиками. Основные направления деятельности по обеспечению качества образования заключаются в совершенствовании процессов целеполагания; в обновлении содержания образования; в создании системы мониторинга; в развитии кадрового потенциала сотрудников; в организации образовательной среды в соответствии с современными требованиями.

Управление персоналом также приобретает характер стратегии, направленной на развитие и обучение сотрудников, совершенствование их профессионального мастерства; это позволяет осмыслить и преобразовать организационную структуру школы, создать команду единомышленников, готовых к выполнению миссии и реализации стратегических направлений развития школы.

Глава 2. КОМПЛЕКСНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ДЕТСКОЙ ШКОЛОЙ ИСКУССТВ

2.1. Концептуальные положения комплексной образовательной программы

Разработку Комплексной образовательной программы МБОУК ДОД «Детская школа искусств № 11» Екатеринбурга мы начали с изучения следующих нормативно-правовых документов:

- Всеобщая декларация прав человека [13];
- Права детей: международные акты о правах человека [57];
- Конституция Российской Федерации [33];
- Закон Российской Федерации «Об образовании» [48];
- Областной закон «Об образовании в Свердловской области» (1998);
- Областной закон «О культурной деятельности на территории Свердловской области» (1998);
- Концепция развития образования в сфере культуры и искусства в Российской Федерации на 2008-2015 г. [34];
- Национальная программа «Наша новая школа» (2009);
- Программа развития образования в сфере культуры и искусства в Свердловской области на 2009-2016 г. [59];
- Программа «Талантливые дети – талантливый город» (Екатеринбург, 2007).

Также были использованы «Указания к составлению образовательной программы образовательного учреждения культуры дополнительного образования детей» (Екатеринбург, 2008), [85].

Комплексная образовательная программа базируется на следующих основах:

> *методологических*, определяющих смысл и ценности дополнительного художественного образования в современный период;

> *экономико-правовых*, поддерживающих обновление и развитие школьной системы экономическими, научно-методическими, кадровыми, материально-техническими ресурсами для удовлетворения образовательных потребностей личности, общества и государства;

> *нормативно-финансовых*, определяющих инвестиционную политику государства, Свердловской области и города Екатеринбурга;

> *менеджментно-маркетинговых*, исследующих стратегическое планирование и прогнозирование на основе изучения образовательного спроса, проблемы качества образовательных услуг, востребованных заказчиками;

> *психолого-педагогических*, базирующихся на идеях гуманистической психологии, положениях личностно ориентированного образования и воспитания, концепции личностно-профессионального развития педагога.

Методологической основой Комплексной образовательной программы являются:

- *системный подход*, включающий цели, структуру, функции и характеризующийся совокупными связями и отношениями элементов;

- *процессный подход*, означающий непрерывность и последовательность управления частными образовательными процессами, их комбинацией и взаимодействием в рамках системы;

- *ситуационный подход*, используемый в конкретных обстоятельствах при решении конкретных ситуаций;

- *человекоцентристский подход*, основанный на уважении к человеку, паритетном соотношении интересов человека и общества, организации сотрудничества, совместной деятельности, создании ситуации успеха;

- *мотивационный подход*, пробуждающий активность, самостоятельность, инициативу участников образовательного процесса;

- *синергетический подход*, изучающий свойства саморазвития сложноорганизованной системы, нелинейный характер ее развития под воздействием благоприятных и неблагоприятных влияний внешней среды;

- *гуманитарно-культурологический подход*, согласно которому развитие личности, индивидуальности осуществляется в контексте мировой культуры, в процессе усвоения общечеловеческих и национальных ценностей, содержания художественного образования и использования инновационных и информационных технологий;

- *рефлексивный подход* как способность к отражению внутреннего мира другого человека, как процесс познания, саморазвития, самоуправления и самореализации в творческой деятельности.

Отметим, что системный, процессный и ситуационный подходы направлены на достижение планируемых результатов; человекоцентристкий, мотивационный, синергетический, рефлексивный подходы – на развитие личностного потенциала участников образовательного процесса; гуманитарно-культурологический подход – на обновление содержания образования, внедрение новых технологий, методов и форм организации обучения.

Комплексная образовательная программа МБОУК ДОД «Детская школа искусств № 11» включает все необходимые разделы. Ниже указано их название и краткое содержание.

1. *Информационная справка (характеристика школы)* содержит сведения об открытии школы, о контингенте учащихся и кадровом составе преподавателей, их творческих достижениях, о состоянии материально-технической базы, о проводимой культурно-просветительской и профориентационной работе и др.

2. *Основные принципы образовательной политики школы*: принцип развития, принцип гуманизации, принцип целостности образа мира, принцип культуросообразности, принцип вариативности, принцип непрерывности, принцип преемственности, принцип индивидуальности.

3. *Аналитическое обоснование программы*. Данный раздел освещает проблемы модернизации образования, повышения его качества, создания условий для саморазвития и самореализации учащихся в сфере художественной деятельности; внедрения инновационных педагогических технологий, обеспечивающих индивидуальную траекторию развития и достижение ключевых компетенций и т.д.

4. В четвертом разделе сформулирована *миссия, приоритетные направления работы, цели и задачи школы* на 2011-2015 годы.

5. *Содержание образовательного процесса ДШИ* указано по реализуемым направлениям: «Музыкальное искусство: инструментальное исполнительство», «Хореографическое искусство», «Фольклорное искусство»; приведены учебные планы I и II ступеней образования, сформулированы цели и задачи обучения, особенности организации учебно-воспитательного процесса, формы проведения занятий и др.

6. *Характеристика инновационных образовательных процессов, связанных с обновлением содержания образования по предметам художественно-эстетического цикла*; приведены: педагогические технологии создания творческих проектов и ситуации успеха, технология встречных усилий, технология интерактивного и развивающего обучения; особенности психолого-педагогической поддержки ребенка в школе и особенности работы с одаренными детьми.

7. *Учебные планы школы* с пояснительными записками представлены по направлениям образовательной подготовки: «Музыкальное искусство: инструментальное исполни-

тельство», «Хореографическое искусство», «Фольклорное искусство».

8. *Мониторинг качества образовательного процесса; система аттестации и контроля качества обучения*; в разделе описываются критерии оценивания качества образовательного процесса: образовательный критерий, социологический, валеологический, индивидуально-личностного развития, критерий психологического комфорта.

9. *Управление реализацией образовательной программы школы*, особенности его организационной структуры освещаются в заключительном разделе.

Содержание комплексной образовательной программы с некоторыми сокращениями приводится ниже.

2.2. Содержание комплексной образовательной программы МБОУК ДОД «Детской школы искусств № 11» Екатеринбурга на 2011-2015 г.

Первый раздел: *информационная справка (характеристика) МБОУК ДОД «Детской школы искусств № 11»*

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение культуры дополнительного образования детей «Детская школа искусств № 11» открыто 01.08.2006 и зарегистрировано как юридическое лицо Приказом Управлением культуры Администрации г. Екатеринбурга № 36-2 от 30.06.2006. Адрес школы: 620034, Екатеринбург, ул. Бебеля, д. 122 Б. Школа имеет лицензию на образовательную деятельность А № 216685, регистрационный № 10324 от 21.03.2007; устав МБОУК ДОД «Детская школа искусств № 11», утвержденный Начальником управления культуры Администрации города Т.Л.Ярошевской (приказ № 15–1 от 14.02. 2011).

В настоящее время ДШИ № 11 является центром дополнительного художественного образования в микрорай-

оне «Заречный», реализующим образовательные программы дополнительного образования детей по следующим направлениям:

- «Музыкальное искусство: инструментальное исполнительство»;
- «Хореографическое искусство»;
- «Фольклорное искусство».

Школа имеет 16 кабинетов, концертный зал, компьютерный класс, зал для занятий ритмикой и хореографией, этнографический клуб-музей «Русская изба», комнату психологической разгрузки. Здание школы находится в районе города с хорошо развитой системой общественного транспорта, что позволяет производить набор учащихся из Верх-Исетского, Железнодорожного, Ленинского районов.

МБОУК ДОД «ДШИ № 11» взаимодействует с общеобразовательными школами и учреждениями культуры Верх-Исетского района, выступает с концертами на площадках городских ТЦ «Карнавал», «Екатерининский», «Атриум Палас Отель», ЦКиИ «Верх-Исетский»; участвует в городском музыкальном абонементе «Волшебная сила искусства»; городских выставках: «Образование от А до Я» (2008-2011), «Материнство и детство» (2008-2010); городских хореографических конкурсах «Звездный дождь» (2008-2011); фестивалях хорового искусства «Хоровые встречи под Рождество» (2008-2011); фестивалях фольклорного искусства «Песенные россыпи» (2008-2011). Учащиеся школы принимают участие в Форумах юных дарований в ДК «Урал» (2008-2011), в творческом проекте «Талантливые дети – талантливый город» (2008-2011), во Всероссийском конкурсе эстрады и джаза «Ритм-экспресс» (2008). Кроме этого, в школе проводятся выставки творческих работ учащихся и их родителей: документы и фотографии, посвященные Дню Победы (2008-2010), выставки работ в технике вышивания и бисероплетения (2008-2011).

Школа является площадкой для проведения научно-практических конференций, мастер-классов, семинаров для преподавателей ДШИ и ДМШ Верх-Исетского района и города. На базе школы организован летний городской лагерь для учащихся общеобразовательных школ № 6, 29 и лицея № 12. Преподаватели школы регулярно обмениваются опытом работы с педагогами ДМШ № 10, 14, 17 и коллегами городских школ искусств.

Контингент обучающихся в ДШИ в настоящий момент составляет 340 человек. На отделении музыкального искусства обучается 152 учащихся в возрасте от 7 до 15 лет; на отделении хореографического искусства – 44 человека; на отделении фольклорного искусства – 48 учащихся. В настоящее время на бюджетной основе обучается 244 учащихся, на внебюджетной основе – 96 учащихся. В школе предусмотрены программы 5-летнего и 7-летнего курсов обучения, а также дополнительные образовательные услуги для лиц старше 18 лет, на которых обучается 96 человек. Наполняемость групп составляет 12 человек. Занятия проводятся в три смены: 8.00-12.00, 12.00-16.00, 16.00-20.00. Продолжительность уроков составляет 45 мин.

Ежегодно администрация школы проводит анкетирование и беседы с родителями и учащимися с целью изучения их образовательных потребностей. На основе анализа полученных данных были открыты группы раннего эстетического развития для детей 3-5 лет; репетиторство; хореография для детей 6 лет; современный танец для лиц старше 18 лет; занятия по бисероплетению для взрослых.

В школе созданы детские творческие коллективы: фольклорные ансамбли «Веретенце» и «Пряслице», танцевальный ансамбль, хоровые коллективы учащихся младших и старших классов, вокальный ансамбль учащихся старших классов и ансамбль мальчиков «Крылатая гвардия», ансамбль народных инструментов и дуэт аккордеонистов.

Учащиеся и педагоги школы ежегодно принимают участие в конкурсах и фестивалях различного ранга. Результатами являются многочисленные творческие достижения и награды на международных, российских, региональных, областных и городских конкурсах. За 2010-2011 учебный год школьники награждены: почетными грамотами (25), Дипломами международных конкурсов (3), Дипломами областных конкурсов (34), Дипломами городских и районных конкурсов (25). Педагоги школы участвуют в смотрах-конкурсах исполнительских сил города и области, успешно решают задачи современного художественного образования детей.

Развитие профессионального мастерства, повышение квалификации преподавателей осуществляется в процессе:

- изучения и обобщения передового педагогического опыта, посещения открытых уроков коллег, мастер-классов;
- работы «Школы молодого педагога»;
- проведения тематических педсоветов, методологических семинаров;
- участия в работе школьного методического объединения, создания учебных программ, методических разработок по актуальным вопросам теории и практики обучения;
- участия в научно-практических конференциях, публикации материалов, статей и тезисов совместно с кафедрами УрГПУ, РГППУ, ЕАСИ;
- прохождения курсов повышения квалификации при городском Методическом объединении муниципальных образовательных учреждений культуры, Свердловском областном методическом Центре по художественному образованию, Свердловском областном педагогическом колледже, УГК им. М.П. Мусоргского, индивидуальных стажировках на кафедрах «Музыкальное образование» и «Художественное образование» УрГПУ.

Необходимый уровень качества образования обеспечивает материально-техническая база школы. В 2007 году из

городского бюджета было выделено 1 400 000 руб. для подготовки проектной документации, ремонта и перепланировки помещений школы. Благодаря этому, построено пять новых кабинетов (в настоящее время школа имеет 16 кабинетов), приобретена новая мебель и музыкальные инструменты: синтезатор, цифровое фортепиано «Клавинова», электроскрипка, аккордеон «Вальтмайстер», бас-гитара, ударная установка; а также оргтехника, мульти-медиа аппаратура, персональные компьютеры. Школа имеет центральное отопление, горячее и холодное водоснабжение, телефонизацию от АТС Управляющей компании «Кабинет», автоматическую систему противопожарной охраны и систему сигнализации.

Площадь здания школы составляет 458,8 кв.м. На ее территории располагаются:

- 8 учебных кабинетов для групповых занятий, оснащенных всем необходимым оборудованием;
- 6 учебных кабинетов для индивидуальных занятий, оснащенных двумя фортепиано;
- компьютерный класс с выходом в Интернет;
- два концертных зала, один из которых – для занятий ритмикой и хореографией;
- этнографический клуб-музей «Русская изба»;
- комната психологической разгрузки;
- административные помещения;
- гардероб для учащихся;
- четыре санузла; две душевые комнаты; подсобные помещения.

Используемая учебная мебель соответствует ростовозрастным требованиям и имеет гигиенические сертификаты. Износ учебной мебели составляет: столы – 90 %, стулья – 90 %.

Фонд школьной библиотеки составляет 500 экземпляров, фонд нотной библиотеки 200 экземпляров, фонд видеотеки – 50 единиц, фонд фонотеки – 150 единиц.

Структура образовательного процесса предусматривает:

- групповые и индивидуальные занятия с преподавателями;
- самостоятельную (домашнюю) работу учащихся;
- контрольные мероприятия, предусмотренные учебными планами и программами: академические концерты, технические зачеты, прослушивания, экзамены;
- концертно-исполнительскую и выставочную деятельность учащихся, организуемую школой: концерты, конкурсы, фестивали, выставки и др.;
- внеурочные классные мероприятия: посещение концертов, выставок, участие в творческих встречах, экскурсиях, праздниках и т.д.

На всех учебных занятиях и внеклассных мероприятиях преподаватели школы большое внимание уделяют просветительской, воспитательной и профориентационной работе с учащимися. Свидетельством этому является желание родителей обучать в ней детей и учиться самим. Школа взаимодействует с дошкольными образовательными учреждениями района, с общеобразовательными школами № 6, 29, с лицеем № 12.

Коллектив МБОУК ДОД «ДШИ № 11» активно развивает программу социального партнерства с учреждениями культуры, образования, общественными организациями. Школой организуются выставки творческих работ учащихся ДХШ № 1 им. П.П. Чистякова, совместные проекты ансамбля песни «Крылатая гвардия» с музеем ВДВ; проекты на базе этнографического музея «Русская изба» и музея народных промыслов «Гамаюн»; организуются концерты учащихся и педагогов в культурно-просветительских центрах города: ДК ВИЗа, ДК «Урал», ТЦ «Карнавал», «Екатерининский». На базе школы организовано проведение летних городских лагерей. Школа активно сотрудничает с Управлением культуры, городским Методическим объединением муниципальных образовательных учреждений куль-

туры, Свердловским областным методическим Центром по художественному образованию, кафедрами музыкальных и художественных вузов города. О деятельности ДШИ № 11 публикуется информация в СМИ, на телевидении, в газетах и журналах. В 2009 г. создан школьный сайт МБОУК ДОД «ДШИ № 11» в Интернете.

Второй раздел: *основные принципы образовательной политики школы*

Одним из приоритетов российского образования является его развивающий и личностно-ориентированный характер. Принципы образовательной политики школы рассматриваются как основополагающие для разностороннего развития личности ребенка средствами искусства, взаимного сотрудничества и сотворчества педагогов, учащихся и родителей, для творческого самовыражения учащихся в художественной деятельности:

- *принцип развития* (стимулирование и поддержка эмоционального, духовно-нравственного, интеллектуального развития и саморазвития учащихся; формирование познавательных интересов и потребностей; создание условий для проявления познавательной активности и самостоятельности, развития творческих способностей учащихся);

- *принцип гуманизации* (выявление многообразных связей музыкального искусства с духовной жизнью общества, раскрытие его эстетической ценности; признание уникальных возможностей музыки в нравственно-эстетическом и художественном развитии ребенка; изучение музыки в культурно-историческом контексте и во взаимосвязи с другими видами искусства; ориентация на произведения высокой художественной ценности; признание самоценности личности в процессе общения с музыкальным искусством; признание учащегося равноправным участником учебного процесса, имеющим собственную траекторию развития);

- *принцип целостности образа мира* (опора на конкретно-чувственное и наглядно-образное мышление, при-

сущее ребенку; продвижение от образного видения мира к обобщениям, к осознанию разнообразных связей между объектами и явлениями, умению изучать один и тот же объект с разных точек зрения);

– *принцип культуросообразности* (создание условий для наиболее полного ознакомления с достижениями культуры современного общества на основе диалога; сочетание, взаимосвязь, взаимодополняемость федерального и регионального, инвариантного и вариативного компонентов содержания образования);

– *принцип вариативности* (возможность сосуществования различных подходов к отбору содержания и технологий обучения при сохранении инвариантного минимума образования; расширение спектра учебных дисциплин по выбору учащегося);

– *принцип непрерывности* (продолжение процесса художественно-творческого развития учащегося вне занятий в детской школе искусств; реализация единства художественного воспитания, обучения и развития; готовность к дальнейшей самообразовательной деятельности в сфере художественного образования);

– *принцип преемственности* (преемственность содержания учебных программ: по уровню сложности, по срокам обучения и др.; многоуровневый учебный план как условие реализации личностно-ориентированного и компетентностного подходов в художественном образовании учащихся);

– *принцип индивидуальности* (индивидуальный подход к учащимся различного уровня подготовки, учет возрастных и психологических особенностей, выбор индивидуальной траектории развития каждого ребенка с учетом его способностей, интересов, склонностей).

Третий раздел: аналитическое обоснование программы

Государственная политика в области дополнительного художественного образования направлена на его модерни-

зацию и сохранение лучших традиций в области культуры и искусства. В основополагающих документах указываются основные задачи для осуществления перехода учреждений дополнительного образования в инновационный режим развития (см. 2.1.). Перечислим эти задачи: модернизация художественного образования; обновление содержания, методов и форм обучения; внедрение инновационных технологий для достижения высокого качества образования и увеличения перечня образовательных услуг, направленных на удовлетворение потребностей учащихся и их родителей; совершенствование механизмов управления образовательным процессом, мониторинг качества образования.

Для совершенствования качества образовательного процесса в МБОУК ДОД «ДШИ № 11» разработан комплекс мероприятий, направленных на достижение ключевых компетенций выпускника, повышение качества знаний, создание условий для саморазвития и самореализации учащихся в художественной деятельности:

- разработан проект многоуровневого учебного плана на основе компетентностного подхода в художественном образовании с целью построения индивидуальной траектории развития каждого ребенка, создания системы сопровождения и образовательной подготовки детей, имеющих проблемы в развитии; обеспечение социокультурной адаптации учащихся; психологической поддержки одаренных детей с целью ранней предпрофессиональной подготовки;

- подготовлен пакет учебных программ по направлениям «Музыкальное искусство: инструментальное исполнительство», «Хореографическое искусство», «Фольклорное искусство»;

- введены в учебный план предметы по выбору: «Синтезатор», «Сольное пение», «ИЗО»;

- используются инновационные педагогические технологии развивающего, проблемного, разноуровневого обучения, активные методы и нетрадиционные формы организа-

ции учебного процесса (публичные зачеты, открытые концерты, урок-сказка, урок-концерт, урок-зачет, урок-викторина и др.). В процессе обучения младших школьников преподаватели используют игровые и диалоговые методы; метод художественно-творческого поиска или «сочинение сочиненного»; метод «мягких языков», обеспечивающий перевод музыкальных образов – в поэтические, изобразительные, танцевальные образы; двигательное и цветовое моделирование музыки. С учащимися среднего и старшего возраста используются методы развивающего, проблемного и разноуровневого обучения, обеспечивающие развитие познавательной активности и самостоятельности [20, 27, 36, 37]. Широко внедряются эвристические методы обучения, направленные на личностное развитие учащихся, активизацию творческих способностей; в ходе уроков создаются ситуации творческого поиска, используются вариативные художественно-творческие задания [93];

- внедряются информационные и мульти-медиа технологии; здоровьесберегающие технологии способствуют созданию благоприятной психологической обстановки («Зеленый уголок» школы, комната психологической разгрузки).

Указанное выше показывает, что в школе созданы условия для разностороннего развития учащихся средствами искусства и становления индивидуальной траектории развития с учетом интересов, склонностей, способностей школьников; а также система сопровождения и подготовки одаренных детей; в целях воспитания устойчивого интереса, потребности творческого самовыражения организована концертно-исполнительская и выставочная деятельность. Помимо инструментального исполнительства на различных музыкальных инструментах, учащиеся могут выбрать танцевальный или вокальный ансамбль, фольклорные ансамбли «Веретенце» и «Пряслице», вокальный ансамбль «Крылатая гвардия», ансамбль народных инструментов.

Преподаватели и учащиеся ДШИ № 11 реализуют творческие проекты с использованием экспонатов этнографического клуба-музея «Русская изба» при проведении календарных праздников: «Покровская ярмарка», «Рождество», «Масленица», «Троица»; проводят совместные проекты с музеем ВДВ «Государственный военно-патриотический музей» и музеем народных ремесел «Гамаюн»; ведут музыкально-просветительскую и профориентационную работу в «Школьной филармонии» с дошкольными учреждениями и общеобразовательными школами; организуют выставки изобразительных работ учащихся ДХШ № 1 им. П.П.Чистякова.

Таким образом, деятельность ДШИ № 11, направленная на реализацию стратегических целей дополнительного образования, включает: разработку нормативных и учебно-методических материалов; повышение качества художественного образования; создания условий для саморазвития и самореализации учащихся в художественной деятельности; внедрение инновационных педагогических технологий, активных методов и форм обучения, обеспечивающих становление индивидуальной траектории развития и достижение ключевых компетенций; сопровождение и подготовку одаренных детей; организацию концертно-исполнительской и выставочной деятельности с целью творческого самовыражения; систематическое повышение квалификации педагогических кадров, совместную работу с кафедрами художественных вузов Екатеринбурга. Значимыми результатами деятельности школы являются:

- качественное усвоение знаний учащимися, высокий процент отличных и хороших оценок по результатам итоговой аттестации выпускников 2007-2010 годов;

- развитие познавательных интересов и музыкальных способностей учащихся, художественного мышления и воображения, творческих способностей в различных видах художественной деятельности;

- повышение мотивации учащихся на успешную учебную и концертную деятельность; развитие эмоционально-волевой сферы и навыков сценического поведения;

- позитивная самооценка учащихся, положительная я-концепция, уверенность в собственных силах, развитие навыков самоконтроля.

Анализ образовательного процесса в МБОУ ДОД «ДШИ № 11» позволяет выявить ее основные конкурентные преимущества (т.е. сильные стороны), среди которых:

- значительный авторитет школы в окружающем социуме среди городских школ искусств по направлениям: «Музыкальное искусство: инструментальное исполнительство», «Хореографическое искусство», «Фольклорное искусство»;

- квалифицированный педагогический коллектив, стремящийся к самореализации и мотивированный на работу по инновационному развитию школы;

- достаточно высокий уровень знаний, концертно-исполнительских умений и навыков выпускников школы;

- обширная концертная и выставочная деятельность на площадках города и области, количество участников-победителей различных конкурсов;

- самообразовательная деятельность учащихся: освоение музыкально-компьютерных программ, второго музыкального инструмента, детское сочинительство, обучение ряда учащихся на двух отделениях школы.

Вместе с тем выявлены и следующие противоречия (или слабые стороны), на решение которых направлена деятельность школы. К ним можно отнести:

- противоречие между необходимостью развития мотивации достижений у учащихся и существующей традиционной системой оценивания их учебно-творческой деятельности, ориентированной на фиксацию неудач;

– противоречие между индивидуальным темпом развития каждого ученика и стандартными требованиями к итоговой аттестации;

– противоречие между необходимостью выполнения плановой недельной нагрузки на учащихся (6-9 часов в неделю) и выдвигаемыми требованиями СЭС (не более 2-х часов в неделю);

– противоречие между необходимостью дальнейшего развития материально-технической базы школы на уровне современных требований и недостаточным финансированием данной статьи расходов.

Четвертый раздел: миссия, приоритетные направления, цели и задачи школы на 2011-2015 г.

Позитивные изменения, происходящие в сфере образования, позволяют обновить его содержание, создать условия для самореализации и самоопределения учащихся в художественной деятельности. В связи с этим *миссия* ДШИ №11 состоит в содействии личностному, нравственно-эстетическому и духовному развитию учащихся посредством создания благоприятных условий для художественного творчества и профессионального самоопределения.

Видение путей выполнения миссии предполагает:

- позиционирование школы как одного из ведущих центров дополнительного художественного образования города;

- создание условий для всесторонней реализации образовательных потребностей учащихся и родителей посредством расширения спектра образовательных услуг и построения индивидуальной образовательной траектории развития каждого;

- использование образовательных, кадровых, научно-методических и материально-технических ресурсов для развития и реализации творческого потенциала школьников в различных видах художественной деятельности;

- расширение социального партнерства с учреждениями

образования и культуры города и области для создания единого культурно-образовательного пространства.

Видение миссии позволяет выделить *приоритетные направления* развития школы:

- модернизация образования, совершенствование качества образовательного процесса в ДШИ, разработка системы мероприятий, направленных на достижение ключевых компетенций выпускниками;

- внедрение в учебный процесс современных педагогических технологий, активных методов и нетрадиционных форм организации учебного процесса; а также информационно-коммуникативных и мульти-медиа технологий;

- организация концертно-исполнительской и выставочной деятельности учащихся, создание условий для творческого самовыражения личности в различных видах художественной деятельности;

- повышение квалификации педагогических кадров, становление профессиональной компетентности; участие в научно-практических конференциях, проведение мастер-классов и семинаров на базе ДШИ № 11;

- развитие сотрудничества с другими образовательными учреждениями города и района, создание многомерного художественно-образовательного пространства для детей от 3 до 17 лет;

- развитие самоуправления школы и социального партнерства с общественными организациями на принципах диалога, паритетного участия, добровольного принятия обязательств и ответственности в достижении результатов;

- дальнейшее развитие и совершенствование материально-технической базы школы.

Осуществить работу по приоритетным направлениям позволяет стабильный квалифицированный кадровый состав, наличие программно-методического обеспечения, имеющаяся материально-техническая база, опыт организации образовательного процесса, способствующий развитию

художественно-творческих способностей учащихся и личностно-профессиональному саморазвитию педагогов.

Основной *целью* реализации комплексной образовательной программы является создание условий для повышения качества образовательного процесса в соответствии с приоритетами современного образования и потребностями заказчиков образовательных услуг.

В соответствии с целью *основными задачами* реализации комплексной образовательной программы являются:

- > модернизация содержания образовательного процесса за счет внедрения современных концептуальных подходов и инновационных технологий в сфере культуры, искусства и художественного образования;

- > обеспечение доступности качественных образовательных услуг для каждого учащегося школы;

- > создание условий для реализации индивидуальных образовательных потребностей учащихся и родителей за счет расширения спектра образовательных услуг, новых направлений работы, разнообразных предметов по выбору;

- > создание системы поддержки, развития и творческой самореализации художественно одаренных детей;

- > повышение качества художественного образования за счет достижения каждым обучающимся оптимального уровня развития художественно-творческих способностей;

- > создание условий для духовно-нравственного воспитания на основе общечеловеческих и национальных ценностей и толерантности культур;

- > создание условий для социализации школьников, успешной адаптации и интеграции в социокультурном пространстве города, области, страны;

- > профессиональная ориентация учащихся в сфере искусства, культуры, формирование готовности к продолжению художественного образования;

> приобщение к духовной культуре через практическую и творческую деятельность;

> повышение профессиональной квалификации педагогических кадров школы, создание условий для развития мотивации к научной, учебно-методической, педагогической и концертно-исполнительской деятельности;

> развитие культурно-образовательного пространства города, расширение социального партнерства с учреждениями культуры и образования Екатеринбурга и Свердловской области;

> активное участие учащихся и преподавателей школы в городских, региональных, всероссийских и международных культурных проектах, выставках, конкурсах;

> осуществление PR-деятельности через установление контактов со средствами массовой информации и общественными организациями;

> развитие и укрепление материально-технической базы школы, организация многоканального финансирования для приобретения музыкальных инструментов, технических средств обучения, учебной мебели, учебной литературы, аудио, видео материалов и т.д.;

> организация содержательного культурного досуга, проведение совместных проектов, праздников, художественных выставок, конкурсов для различных групп населения города.

Пятый раздел: *содержание образовательного процесса*

МБОУК ДОД «ДШИ № 11» предоставляет учащимся дополнительное образование в области начального художественного образования по направлениям:

– «Музыкальное искусство: инструментальное музицирование» для учащихся 7-15 лет с 5-летним и 7-летним сроками освоения программы;

- «Хореографическое искусство» для учащихся 7-15 лет с 5-летним и 7-летним сроками освоения программы;
- «Фольклорное искусство» для учащихся 7-15 лет с 5-летним и 7-летним сроками освоения программы.

Для учащихся направления *«Музыкальное искусство: инструментальное исполнительство»* занятия проводятся 6,5 часов в неделю (1-2 класс), 7 часов (3-4 класс), 9,5-10 часов в неделю (5-7 класс). Обучение ведется по программам Министерства Культуры РФ и Министерства Культуры Свердловской области, а также по программам, составленным педагогами школы для музыкальных отделений ДШИ. Основные базовые дисциплины: музыкальный инструмент, сольфеджио, аккомпанемент и игра в ансамбле, слушание музыки, музыкальная литература, коллективное музицирование (хор, оркестр, ансамбль).

Для учащихся направления *«Хореографическое искусство»* занятия проводятся 7-7,5 часов в неделю (1-2 класс), 9-10,5 часов (3-4 класс), 11,5 часов в неделю (5-7 класс). Обучение ведется по программам Министерства Культуры РФ и Министерства Культуры Свердловской области, а также по программам, составленным педагогами школы для хореографических отделений ДШИ. Основные базовые дисциплины: классический танец, гимнастика, народно-сценический танец, историко-бытовой и балльный танец, сценическая практика, беседы о хореографическом искусстве, ритмика и танец, слушание музыки и музыкальная грамота, музыкальная литература.

Для учащихся направления *«Фольклорное искусство»* занятия составляют 8 часов в неделю (1 класс), 9 часов (2-3 класс), 11 часов в неделю (4-7 класс). Обучение ведется по программам Министерства Культур РФ и Министерства Культуры Свердловской области, а также по программам, составленным педагогами школы для фольклорных отделений ДШИ. Основные базовые дисциплины: музыкальный

инструмент, сольфеджио, ансамбль (хор), фольклорная хореография, народное творчество.

По окончании обучения (5-7 лет) учащимся выдается Свидетельство государственного образца.

Учебный план МБОУК ДОД «ДШИ № 11» создан на основе типовых учебных планов для детских музыкальных школ (музыкальных отделений) согласно Приложению к письму Министерства культуры РФ от 23.12.96 г. № 01-266/16-12; а также примерных учебных планов образовательных программ по видам искусств для детских школ искусств, рекомендованных Министерством культуры РФ от 23.06.03 № 66-01-16/32; примерных учебных планов образовательных программ по видам музыкального искусства школ искусств (новая редакция), согласно Письму Федерального агентства по культуре и кинематографии от 02.06.2005 № 1814-18-07.4. Учебный план ДШИ № 11 адаптирован к условиям школы, контингенту учащихся, составу преподавателей и отличается вариативным подходом.

Содержание учебных занятий по предметам предполагает использование разнообразных видов музыкально-художественной деятельности для предупреждения перегрузки учащихся и снятия утомления (между занятиями предусмотрены физкультурные паузы). В школе проводятся групповые и индивидуальные занятия. Образовательный процесс предусматривает самостоятельную работу учащихся, результаты которой обсуждаются на каждом занятии и зачетных мероприятиях; кроме этого, предусмотрено посещение концертов и участие в конкурсах.

Занятия в школе проводятся в три смены: первая смена – с 8.00 до 12.00; вторая смена – с 12.00 до 16.00; третья смена – с 16.00 до 20.00. Режим работы школы – шестидневная учебная неделя, продолжительность занятий – 45 минут. Учебный год в школе разделен на четыре четверти (34 учебные недели), за которыми следуют каникулы.

Охарактеризуем *I ступень образовательного процесса (младшие классы)*

Образовательная программа по направлению «Музыкальное искусство: инструментальное музицирование»

Учебный процесс осуществляется на основе типовых учебных планов (см.: с. 74); государственных программ учреждений дополнительного образования Министерства культуры РФ по направлению «Музыкальное искусство» для детских школ искусств: «Музыкальный инструмент: баян (М., 1974), аккордеон (М., 1988), домра (М., 1988), скрипка (М., 1976), балалайка (М., 2004)»; «Сольфеджио» (Министерство культуры Свердловской области, Екатеринбург, 2004); «Хор» (М., 2003); «Слушание музыки» (М., 2006); а также рабочих учебных программ преподавателей: «Хоровой класс», «Музыкальный инструмент: фортепиано, аккордеон, скрипка, гитара, домра», «Музицирование».

Учебный план образовательной программы
«Музыкальное искусство: инструментальное музицирование»
(I ступень, срок обучения 4 года)

№	Наименование предмета	Количество учебных часов в неделю			
		I	II	III	IV
1.	Музыкальный инструмент	1,5	1,5	2	2
2.	Сольфеджио	1,5	1,5	1,5	1,5
3.	Музицирование ***	0,5	0,5	0,5	0,5
4.	Слушание музыки	1	1	1	-
5.	Музыкальная литература	-	-	-	1
6.	Коллективное музицирование (хор, оркестр, ансамбль, камерный ансамбль)	1	1	1	1
7.	Предмет по выбору	1	1	1	1
	Всего:	6,5	6,5	7	7

Образовательная программа по направлению «Хореографическое искусство»

Учебный процесс осуществляется на основе примерных учебных планов (см.: с. 74); государственных программ учреждений дополнительного образования Министерства культуры РФ по направлению «Хореографическое искусство» для детских школ искусств: «Классический танец» (М., 1984), «Гимнастика» (М., 2003), «Народно-сценический танец» (М., 1984), «Историко-бытовой и бальный танец» (М., 1984), «Ритмика и танец» (М., 2004); а также рабочих учебных программ преподавателей школы: «Партерная гимнастика» для 1-2 кл., «Классический танец» для 1-2 кл., «Ритмика и танец», «Слушание музыки и музыкальная грамота», «Музыкальная литература».

Учебный план образовательной программы «Хореографическое искусство» (I ступень, срок обучения 4 года)

№	Наименование предмета	Количество учебных часов в неделю			
		I	II	III	IV
1.	Классический танец	-	-	4,5	3
2.	Гимнастика	1	1	-	-
3.	Народно-сценический танец	-	-	-	2
4.	Историко-бытовой и бальный танец	-	-	2	2
5.	Ритмика и танец	4	4	-	-
6.	Слушание музыки и музыкальная грамота	1	1	1	1
7.	Музыкальная литература	-	-	-	1
8.	Сценическая практика	-	0,5	0,5	0,5
9.	Предмет по выбору	1	1	1	1
	Всего:	7	7,5	9	10,5

Образовательная программа по направлению «Фольклорное искусство»

Учебный процесс осуществляется на основе примерных учебных планов (см.: с. 74); государственных программ учреждений дополнительного образования Министерства культуры Российской Федерации по направлению «Фольклорное искусство» для детских школ искусств: «Ансамбль, хор» (М., 1992), «Фольклорная хореография» (М., 1997), «Народное творчество» (М., 1998); программы «Ансамбль, хор» Министерства культуры Свердловской области (Екатеринбург, 2004); а также программ, разработанных преподавателями школы: «Сольфеджио и элементарная теория музыки», «Народное творчество», «Музыкальный инструмент».

Учебный план образовательной программы «Фольклорное искусство» (I ступень, срок обучения 4 года)

№	Наименование предмета	Количество учебных часов в неделю			
		I	II	III	IV
1.	Музыкальный инструмент	1	1	1	1
2.	Сольфеджио	1	1	1	1
3.	Ансамбль, хор	2	2	2	3
4.	Фольклорная хореография	2	2	2	2
5.	Народное творчество	1	1	1	1
6.	Предмет по выбору	1	2	2	3
	Всего:	8	9	9	11

Цель обучения образовательным программам I ступени (младшие классы): создать условия для выявления и развития художественно-творческих способностей учащихся в образовательном процессе.

Задачи обучения:

1) формирование навыков учебной деятельности, необходимых учащимся в процессе самостоятельных домашних занятий;

2) овладение минимумом знаний, умений и навыков, необходимых для дальнейшего продолжения художественного образования и адаптации в социо-культурном пространстве;

3) реализация творческих возможностей и потребностей учащихся в концертно-исполнительской деятельности;

4) формирование навыков сценического поведения и исполнительской культуры в процессе публичных выступлений;

5) формирование интереса к мировой, отечественной и народной художественной культуре;

6) расширение тезауруса и багажа художественных впечатлений.

Основные принципы отбора содержания художественного образования:

- преемственность;
- наглядность;
- доступность;
- последовательность;
- вариативность;
- художественная ценность и педагогическая целесообразность.

Виды занятий: индивидуальные и коллективные уроки, учебная, внеклассная и внеучебная работа.

Формы занятий: урок-игра, урок-сказка, урок-путешествие, урок-викторина, урок-концерт; а также праздники, конкурсы, фестивали, олимпиады, форумы.

Охарактеризуем *II ступень образовательного процесса (старшие классы)*

Образовательная программа по направлению «Музыкальное искусство: инструментальное музицирование»

Учебный процесс осуществляется на основе указанных выше типовых учебных планов и образовательных программ (см.: с. 74, 75).

Учебный план образовательной программы
«Музыкальное искусство: инструментальное музицирование»
(II ступень, срок обучения 3 года)

№	Наименование предмета	Количество учебных часов в неделю			
		V	VI	VII	Экзамены
1.	Музыкальный инструмент	2	1	1	V
2.	Сольфеджио	1,5	-	-	V
3.	Практикум по сольфеджио	-	1	1	VII
4.	Музицирование***	0,5	-	-	-
5.	Аккомпанемент, игра в ансамбле	-	1	1	VII
6.	Музыкальная литература	1	1	1	-
7.	Коллективное музицирование (хор, оркестр, ансамбль, камерный ансамбль)	3	3	3	-
8.	Современная музыка	-	0,5	0,5	
9.	Предмет по выбору	2	2	2	-
	Всего:	10	9,5	9,5	

Образовательная программа по направлению «Хореографическое искусство»

Учебный процесс осуществляется на основе указанных выше учебных планов и образовательных программ (см.: с.74, 76).

Учебный план образовательной программы
«Хореографическое искусство»
(II ступень, срок обучения 3 года)

№	Наименование предмета	Количество учебных часов в неделю			
		V	VI	VII	Экзамены
1.	Классический танец	3	3	3	VII
2.	Гимнастика	-	-	-	VII
3.	Народно-сценический танец	2	3	3	VII
4.	Историко-бытовой и бальный танец	2	1	1	VII
5.	Беседы о хореографическом искусстве	-	-	1	-
6.	Слушание музыки и музыкальная грамота	1	1	1	-
7.	Музыкальная литература	1	1	1	-
8.	Сценическая практика	0,5	0,5	0,5	-
9.	Предмет по выбору	1	1	1	-
	Всего:	11,5	11,5	11,5	

Образовательная программа по направлению «Фольклорное искусство»

Учебный процесс осуществляется на основе указанных учебных планов и образовательных программ (см.: с.74, 77).

Учебный план образовательной программы
«Фольклорное искусство»
(II ступень, срок обучения 3 года)

№	Наименование предмета	Количество учебных часов в неделю			
		V	VI	VII	Экзамены
1.	Музыкальный инструмент	1	1	1	V, VII
2.	Сольфеджио	1	1	1	V, VII
3.	Ансамбль, хор	3	3	3	V, VII
4.	Фольклорная хореография	2	2	2	-
5.	Народное творчество	1	1	1	-
6.	Предмет по выбору	3	3	3	-
	Всего:	11	11	11	

Цель обучения образовательным программам II ступени (старшие классы): создать условия для развития познавательной активности и самостоятельности учащихся в дальнейшей художественной деятельности; формирование и развитие исполнительских навыков и навыков сценического поведения, необходимых в процессе творческой самореализации.

Задачи обучения:

1) достижение уровня развития личности, достаточного для творческого самовыражения в сфере музыкального (хореографического или фольклорного) искусства;

2) достижение уровня образованности, позволяющего выпускнику самостоятельно ориентироваться в ценностях мировой музыкальной и художественной культуры;

3) приобретение собственного опыта художественно-творческой деятельности, выраженного в достаточно высокой степени овладения знаниями, умениями, навыками в избранной сфере искусства;

4) приобретение собственного опыта художественно-творческой и концертной деятельности;

5) формирование готовности и способности к дальнейшему самообразованию в различных видах музыкальной и художественной деятельности.

Основные принципы отбора содержания художественного образования:

- преемственность;
- доступность и последовательность;
- вариативность;
- художественная ценность и педагогическая целесообразность.

Виды занятий: индивидуальные, коллективные уроки, самостоятельная работа.

Формы занятий: урок-беседа, урок-диспут, урок-исследование, ролевая игра; а также праздники, концерты, конкурсы, фестивали, олимпиады.

Шестой раздел: характеристика инновационных образовательных процессов, связанных с обновлением содержания образования по предметам художественно-эстетического цикла

Реализация задач, стоящих перед МБОУК ДОД «ДШИ № 11», осуществляется через широкое использование в образовательном процессе *педагогических технологий*:

- «технологии творческих проектов», придающей образовательному процессу диалоговый характер, усиливающей мотивацию обучения на успешную учебную и концертно-исполнительскую деятельность;

- «технологии создания ситуации успеха» (А.С. Белкин), позволяющей учащемуся успешно осваивать учебный материал в соответствии с индивидуальной траекторией развития, а педагогу обращать результат выполненной работы в стимул, в осознанный мотив для следующего учебного задания [5];

- «технологии встречных усилий» (Е.В. Коротаева), предусматривающей субъект-субъектные отношения между педагогом и учащимся, активизацию познавательной деятельности школьников, конструктивное участие детей в образовательном процессе [36];

- «технологии интерактивного обучения», позволяющей включить в различные формы учебных взаимодействий всех без исключения учащихся на уровне их реальных и потенциальных возможностей через диалог и полилог учащихся между собой и учителем [37];

- «технологии развивающего обучения» (Г.М. Цыпин), направленной на обогащение знаниями музыкально-исторического и музыкально-теоретического характера, развитие познавательных способностей и музыкального мышления [68].

Работа с одаренными детьми предусматривает индивидуальные консультации, факультативные занятия и репетиторство, подготовку учащихся к концертам, фестивалям и

конкурсам, организацию концертно-исполнительской деятельности, создание условий для предпрофессионального самоопределения и самореализации учащихся.

Программа психолого-педагогической поддержки ребенка в школе реализуется при следующих условиях:

- 1) диалога ребенка и взрослого в процессе обучения;
- 2) оптимального развития и самореализации учащихся в художественно-творческой деятельности;
- 3) поощрения и одобрения самостоятельности, самоанализа и самоконтроля учащихся в учебно-воспитательной и концертно-исполнительской деятельности.

Основными факторами, обеспечивающими выполнение стратегических направлений развития школы, являются:

- разработка Программы развития ДШИ № 11, определяющей приоритетные направления работы на 2009-2014 годы; многоуровневого учебного плана школы в рамках целевой «Программы развития системы образовательных учреждений культуры г. Екатеринбурга на 2007-2010 годы «Талантливые дети – талантливый город»; пакета нормативно-правовых документов, регламентирующих права всех участников образовательного процесса;

- реализация инновационных технологий в учебно-воспитательном процессе, обеспечивающих развитие личности учащихся, готовность и способность к дальнейшему самообразованию в сфере музыкальной и художественной деятельности; а также личностно-профессиональное развитие преподавателей школы;

- обновление содержания образования на основе результатов маркетинговых исследований, изучающих образовательные потребности заказчиков; введение дополнительных образовательных услуг и предметов по выбору;

- разработка научно-методических материалов и программного обеспечения преподавателями школы совместно с кафедрами музыкальных и художественных вузов.

Седьмой раздел: учебные планы школы

Учебный план является документом, в котором реализуется содержание конкретных дисциплин, определяется их количество, последовательность изучения и недельные нормы учебных часов. Учебные планы ДШИ № 11 разработаны на основе нормативных документов (5 раздел), методических рекомендаций и направлены на решение проблемы модернизации художественного образования, обновление его содержания, реализацию стратегических направлений развития школы. Распределение часов учебных планов соответствует установленным нормам предельно допустимой нагрузки учащихся и соблюдается весь период обучения. Структура учебных планов включает инвариантную и вариативную составляющие. Для выполнения учебных планов созданы рабочие учебные программы, включающие обновленное содержание художественного образования и учитывающие современные психолого-дидактические требования к организации учебного процесса. Для реализации планов школа полностью обеспечена кадровыми, научными, учебно-методическими и материально-техническими ресурсами.

Учебные планы школы отвечают требованиям:

- полноты содержания, обеспечивающего личностное развитие учащихся и удовлетворение образовательных потребностей;
- целостности, т.е. единства инвариантного и вариативного компонентов, их внутренней взаимосвязи;
- сбалансированности инвариантной и вариативной части, обязательных предметов и предметов по выбору;
- преемственности между младшей и старшей ступенями образования и годами обучения;
- наличия резервов времени на предметы по выбору.

Учебный план образовательной программы *«Музыкальное искусство: инструментальное музицирование»* включает инвариантную и вариативную части. Инвариант-

ную часть составляют обязательные дисциплины: сольфеджио, музицирование (чтение с листа, транспонирование, подбор по слуху, игра в ансамбле, аккомпанемент), слушание музыки, музыкальная литература. Вариативная часть включает предметы по выбору: второй музыкальный инструмент, сольное пение. Целостность, сбалансированность содержания и структуры учебного плана обеспечивает развитие познавательных процессов, мировоззрения, достижение ключевых компетенций выпускниками, способность и готовность к дальнейшему самообразованию. Содержание обязательных дисциплин сохранено в полном объёме.

Учебный план образовательной программы
«Музыкальное искусство: инструментальное музицирование»
на 2010-2011 учебный год МОУК ДОД «ДШИ № 11»
(7 лет обучения)

№	Наименование предмета	Количество учебных часов в неделю							Экзамены
		I	II	III	IV	V	VI	VI I	
1.	Музыкальный инструмент	1,5	1,5	2	2	2	1	1	V
2.	Сольфеджио	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	-	-	V
3.	Практикум по сольфеджио	-	-	-	-	-	1	1	VII
4.	Музицирование***	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	-	-	-
5.	Аккомпанемент и игра в ансамбле	-	-	-	-	-	1	1	-
6.	Слушание музыки	1	1	1	-	-	-	-	-
7.	Музыкальная литература	-	-	-	1	1	1	1	-
8.	Современная музыка	-	-	-	-	-	0,5	0,5	-
9.	Коллективное музицирование (хор, оркестр, ансамбль)	1	1	1	1	3	3	3	-
10.	Предмет по выбору	1	1	1	1	2	2	2	-
	Всего:	6,5	6,5	7	7	10	9,5	9,5	

Учебный план образовательной программы «Хореографическое искусство». Инвариантная часть представлена обязательными дисциплинами: классический, народно-сценический, историко-бытовой и бальный танец, слушание музыки, музыкальная грамота. Вариативная часть: современный танец. Целостность, сбалансированность, преемственность учебного плана обеспечивают развитие мировоззрения, достижение ключевых компетенций выпускниками, формируют готовность к самостоятельной деятельности в области хореографического искусства. Содержание обязательных дисциплин сохранено в полном объёме.

Учебный план образовательной программы
«Хореографическое искусство»
на 2010-2011 учебный год МОУК ДОД «ДШИ № 11» (7 лет обучения)

№	Наименование предмета	Количество учебных часов в неделю							Экзамены
		I	II	III	IV	V	VI	VII	
1.	Классический танец	-	-	4,5	3	3	3	3	VII
2.	Гимнастика	1	1	-	-	-	-	-	VII
3.	Историко-бытовой и бальный танец	-	-	2	2	2	1	1	VII
4.	Народно-сценический танец	-	-	-	2	2	3	3	VII
5.	Ритмика и танец	4	4	-	-	-	1	1	-
6.	Слушание музыки	1	1	1	-	-	-	-	-
7.	Сценическая практика ****	-	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	-
8.	Музыкальная литература	-	-	-	1	1	1	1	-
9.	Беседы о хореографическом искусстве	-	-	-	-	-	-	1	-
10.	Слушание музыки и музыкальная грамота	1	1	1	1	1	1	1	-
11.	Предмет по выбору ***	1	1	1	1	2	2	2	-
	Всего:	7	7,5	9	10,5	11,5	11,5	11,5	

Учебный план образовательной программы «Фольклорное искусство» включает инвариантную и вариативную части. Инвариантную часть составляют обязательные дисциплины: музыкальный инструмент, сольфеджио, ансамбль (хор), фольклорная хореография. Вариативная часть представлена предметом по выбору: сольное пение. Содержание и структура инвариантной и вариативной составляющих учебного плана обеспечивают развитие познавательных процессов, мировоззрения, достижение ключевых компетенций выпускниками, готовности и способности к дальнейшей самостоятельной деятельности в сфере народного художественного творчества. Содержание обязательных дисциплин сохранено в полном объёме.

Учебный план образовательной программы
«Фольклорное искусство»
на 2010-2011 учебный год МОУК ДОД «ДШИ № 11»
(7 лет обучения)

№	Наименование предмета	Количество учебных часов в неделю							Экзамены
		I	II	III	IV	V	VI	VII	
1.	Музыкальный инструмент	1	1	1	1	1	1	1	V, VII
2.	Сольфеджио	1	1	1	1	1	1	1	V, VII
3.	Ансамбль (хор)	2	2	2	3	3	3	3	V, VII
4.	Фольклорная хореография	2	2	2	2	2	2	2	-
5.	Народное творчество	1	1	1	1	1	1	1	-
6.	Предмет по выбору	1	2	2	3	3	3	3	-
	Всего:	8	9	9	11	11	11	11	-

Предполагаемые результаты реализации учебных планов заключаются в удовлетворении образовательных потребностей учащихся и их родителей; повышении качества

знаний, умений и навыков учащихся; достижении ключевых компетенций выпускниками; создании условий для творческого самовыражения, саморазвития и самореализации учащихся в художественно-творческой деятельности.

Восьмой раздел: мониторинг качества образовательного процесса. Система аттестации и контроля качества обучения

Мониторинг – это форма организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности педагогической системы (школы), обеспечивающая непрерывное слежение за ее состоянием и прогнозированием тенденций развития. Мониторинг предполагает определенную периодичность сбора информации и подведения итогов, а именно: каждую четверть и конец учебного года. Инструментарий, способы обработки полученных результатов могут быть весьма разнообразны: аттестационные измерительные педагогические материалы (АПИМы), статистические измерительные материалы, рекомендованные Свердловским областным методическим центром по художественному образованию; результаты контрольных и зачетных мероприятий; анализ концертных выступлений, участия в фестивалях, конкурсах, олимпиадах, выставках и др.

Для создания системы педагогического мониторинга необходимо выбрать показатели, характеризующие результаты образовательного процесса и развития школы. В педагогической литературе выделяют различные критерии, среди которых, по мнению В.И. Загвязинского, наиболее значимы следующие: *образовательный, социологический, валеологический критерии, а также критерии индивидуально-личностного развития и психологического комфорта* [19]. Охарактеризуем их подробнее.

Образовательный критерий направлен на изучение результатов деятельности ДШИ:

- уровней обученности, глубины и прочности знаний учащихся по ведущим дисциплинам;

- количества учащихся-победителей на олимпиадах, конкурсах;

- количества школьников, принимающих участие в концертно-творческой и выставочной деятельности.

Анализ уровня обученности учащихся по классам и предметам проводится по итогам контрольных и зачетных мероприятий; сравнение результатов за несколько лет выявляет общие тенденции развития, сильные и слабые стороны учебно-воспитательного процесса.

Факторами, обеспечивающими качество знаний учащихся, являются:

- > индивидуальные особенности учащихся (интересы, мотивы, склонности, способности); а также уровень сформированности общих и специальных умений, навыков;

- > уровень преподавания учебных дисциплин художественного цикла;

- > уровень внеклассной и внеучебной воспитательной работы в школе;

- > система оценивания знаний и умений учащихся;

- > состояние учебно-методического обеспечения образовательного процесса (учебники, учебно-методические пособия, мульти-медиа средства обучения).

К факторам, влияющим на качество преподавания дисциплин, относятся:

- > уровень профессиональной квалификации, психолого-педагогической и методической подготовки преподавателей;

- > внедрение инновационных педагогических технологий;

- > особенности педагогического взаимодействия с учащимися и их родителями.

Социологический критерий предполагает:

- возможность выбора направления обучения, внеклассных занятий, учебных предметов или учителя;

- степень готовности выпускников к продолжению художественного образования в сфере культуры, искусства;
- количество выпускников, поступивших в вузы;
- уровень социальной адаптации учащихся к жизни в обществе;
- конкурентноспособность школы на рынке образовательных услуг, успешность профессиональной деятельности преподавателей.

Валеологический критерий показывает:

- уровень психического и физического здоровья учащихся;
- наличие эмоциональной отзывчивости, эмоциональной устойчивости у педагогов (или проявление профессиональных деструкций).

Критерий индивидуально-личностного развития характеризуется:

- широтой и устойчивостью интересов учащихся, общекультурным кругозором, эрудицией;
- характером мышления, особенностями развития эмоционально-волевой сферы;
- адекватностью самооценки учебных действий и поведения;
- степенью самореализации способностей;
- креативностью, способностью к созданию творческих продуктов.

Критерий психологического комфорта показывает:

- степень оптимизма, уверенность в себе (или тревожность);
- положительное (или отрицательное) отношение к окружающим.

Укажем факторы, обеспечивающие режим развития школы:

- > целенаправленная деятельность педагогического коллектива, направленная на изучение и удовлетворение образовательных потребностей учащихся и родителей;

> психологическая атмосфера, поддерживающая педагогические инновации и творчество;

> состояние научного, учебно-методического, материально-технического, финансового обеспечения школы.

Источниками мониторинга являются следующие материалы:

- результаты промежуточной и итоговой аттестации учащихся по итогам внутренних и внешних контрольно-оценочных процедур;

- количественные и качественные показатели конкурсов, фестивалей или олимпиад городского, областного, всероссийского, международного уровней: общее количество учащихся школы, принимающих в них участие, и количество участников-победителей;

- повышения квалификации педагогических кадров: послевузовское образование, защита диссертаций и др.;

- научно-методическая деятельность педагогического коллектива: публикация тезисов и статей, участие в научно-практических конференциях различного ранга, мастер-классах и др.;

- материалы социально-педагогических исследований, изучающих ценностные ориентации учащихся, вопросы адаптации, уровень удовлетворенности различными сторонами деятельности школы; уровень психологического комфорта и эмоциональной устойчивости, профессиональных деструкций у преподавателей;

- участие школы в социокультурной жизни города, проведение совместных проектов с другими учебными заведениями, выставочными залами, музеями и т.д.;

- самооценка школы, т.е. изучение ресурсов, проблемных зон, корректировка текущего и долгосрочного планирования, подготовка к лицензированию и аккредитации школы.

Девятый раздел: управление реализацией комплексной образовательной программы ДШИ № 11

Управление школой имеет линейно-функциональную структуру: директор школы – заместитель директора по учебно-воспитательной работе – заведующие отделениями – заведующие секциями – коллектив преподавателей. Это управление дополняет матричная структура, т.е. создание временных коллективов по разным направлениям деятельности: оргкомитет по подготовке к конкурсам и олимпиадам, аттестационная комиссия и др. Школа полностью укомплектована педагогическими кадрами.

Методическое обеспечение выполнения Комплексной образовательной программы постоянно обновляются рабочими учебными программами, учебно-методическими комплексами, аудио, видеоматериалами, библиотечным фондом. Образовательный процесс проходит в специализированных аудиториях, к которым относятся: компьютерный класс, оснащенный Интернетом; классы, оборудованные музыкальными инструментами, оснащенные учебными и наглядными пособиями, таблицами, схемами, аудио и видео аппаратурой; концертный и хореографический залы.

Материально-финансовое обеспечение выполнения Комплексной образовательной программы осуществляется из бюджетных и внебюджетных средств. Материально-техническая база школы постоянно обновляется.

Резюме. Комплексная образовательная программа МБОУК ДОД «Детской школы искусств № 11» является стратегическим планом развития на 2011-2015 годы. Программа базируется на современных концептуальных подходах к управлению деятельностью учреждения дополнительного образования, менеджментно-маркетинговых стратегиях, комплексном, программно-целевом, аналитическом, лично-ориентированном подходах.

Программа направлена на обновление содержания художественного образования, внедрение инновационных

педагогических технологий, создание условий для саморазвития учащихся и личностно-профессионального самосовершенствования преподавателей. Основная цель реализации Комплексной образовательной программы состоит в создании условий для повышения качества образовательного процесса в соответствии с приоритетами современного образования и потребностями заказчиков образовательных услуг. Перейдем к описанию результатов предварительного мониторинга реализации программы.

2.3. Предварительный мониторинг реализации комплексной образовательной программы

В качестве источников мониторинга деятельности ДШИ № 11 за период 2006-2011 годы использованы:

- результаты итоговой аттестации выпускников; количество учащихся, продолжающих образование в высших и средних специальных учебных заведениях в сфере культуры и искусства; показатели отсева учащихся из школы;
- количественные показатели конкурсов, фестивалей, олимпиад городского, областного, всероссийского, международного уровней: общее количество их участников и количество учащихся-победителей;
- показатели участия школы в социокультурной жизни города: проведение совместных проектов с другими учебными заведениями, выставочными залами, музеями и т.д.;
- материалы социологического опроса учащихся, изучающего степень удовлетворенности образовательным процессом, особенности психологической атмосферы в процессе учебных занятий;
- материалы социологических опросов преподавателей, характеризующие уровень их эмоциональной отзывчивости и эмоциональной устойчивости, наличие или отсутствие профессиональных деструкций.

Анализ образовательных результатов. Одним из результатов итоговой аттестации выпускников образовательной программы «Музыкальное искусство: инструментальное исполнительство» является экзамен по музыкальному инструменту. Среднее арифметическое значение экзаменационных оценок за 2007-2011 учебные годы составляет:

2006-2007 – 4.0 балла;

2007-2008 – 4.5 балла;

2008-2009 – 4.4. балла;

2009-2010 – 4.2 балла;

2010-2011 – 4.5 балла.

Сравнение средних баллов показывает стабильную тенденцию результатов итоговой аттестации выпускников по классу музыкального инструмента. Количество учащихся, продолжающих обучение в высших и средних специальных учебных заведениях, за этот период составляет 10 человек. В школе практически нет отсева учащихся.

Анализ творческих достижений (внеучебных). Все учащиеся школы (100 %) принимают участие в концертах, конкурсах, фестивалях, олимпиадах различного уровня: городских, областных, всероссийских, международных. Количество участников-победителей конкурсов по годам обучения приведено в таблице 1.

Таблица 1

Количество участников-победителей конкурсов и фестивалей

Учебный год	Международные, всероссийские конкурсы	Региональные, областные конкурсы	Городские, районные конкурсы	Общее количество
2006-2007	-	1	7	8
2007-2008	1	5	18	24
2008-2009	-	2	21	27
2009-2010	3	4	16	23
2010-2011	3	18	25	47

Таблица показывает положительную динамику, т.е. увеличение количества участников-победителей конкурсов. Этот итоговый показатель мы рассматриваем как результат качественной подготовки учащихся и развития сценической выдержки, как публичное признание профессионального мастерства преподавателей школы со стороны коллег и экспертного жюри.

Охарактеризуем участие школы в социокультурной жизни города, в проведении совместных проектов с другими учебными заведениями и общественными организациями. За указанный период в школе созданы и успешно работают детские творческие коллективы: фольклорные ансамбли «Веретенце» и «Пряслице», танцевальный ансамбль, хоровые коллективы учащихся младших и старших классов, вокальный ансамбль учащихся старших классов и ансамбль мальчиков «Крылатая гвардия», ансамбль народных инструментов и дуэт аккордеонистов.

В деятельности ДШИ № 11 стало традицией проведение календарных праздников «Покровская ярмарка», «Масленица», «Троица», «Весенний калейдоскоп» совместно с общеобразовательными школами № 6, № 29, лицеем № 12, ДМШ № 10, № 17 и ДШИ № 14 для жителей микрорайона.

Концертные коллективы школы и преподаватели выступают на площадках города в ТЦ «Карнавал», «Екатерининский», «Атриум Палас Отель», ЦКиИ «Верх-Исетский». Педагоги и учащиеся участвует в городском музыкальном абонементе «Волшебная сила искусства», городских выставках: «Образование от А до Я» (2008-2011), «Материнство и детство» (2008-2010); городских хореографических конкурсах «Звездный дождь» (2008-2011); фестивалях хорового искусства «Хоровые встречи под Рождество» (2008-2011); фестивалях фольклорного искусства «Песенные россыпи» (2008-2011). Учащиеся школы принимают участие в Форумах юных дарований в ДК «Урал» (2008-2011), в твор-

ческом проекте «Талантливые дети – талантливый город» (2008-2011), во Всероссийском конкурсе эстрады и джаза «Ритм-экспресс» (2008). Кроме этого, в школе проводятся выставки творческих работ учащихся и их родителей: документы и фотографии, посвященные Дню Победы (2008-2010), выставки работ в технике вышивания и бисероплетения (2008-2011), выставки изобразительных работ учащихся ДХШ № 1 им. Чистякова, совместные выставки с музеем народных промыслов «Гамаюн».

Таким образом, активное участие школы в социокультурной жизни города обеспечивает расширение социального партнерства с родителями и общественными организациями, способствует созданию положительного имиджа школы как ведущего центра дополнительного художественного образования Екатеринбурга.

Анализ результатов социологического опроса учащихся. Цель опроса состоит в выявлении уровня удовлетворенности психологической атмосферой в школе. В опросе приняли участие 20 выпускников (2010 г.). В качестве показателей психологического комфорта использованы следующие критерии:

- отношение к обучению в школе искусств;
- удовлетворенность общением с педагогами, психолого-педагогической поддержкой;
- удовлетворенность психологическим климатом учебных и внеучебных занятий;
- удовлетворенность межличностными отношениями с одноклассниками.

Положительное отношение к обучению в ДШИ отметили подавляющее большинство учащихся (80 %), нейтральное, скорее положительное – 10 %, затруднились ответить – 10 % учащихся. Негативное отношение не выявлено. В анкетах указывается, что в школе формируется ответственность, дисциплинированность, воспитанность, оптимизм, навыки общения, интерес к познанию искусства.

Общение учащихся, педагогов и родителей охарактеризовано подавляющим большинством респондентов как уважительное, основанное на доверии и развитии самостоятельности (80 %). В ряде анкет учащихся отмечается, что не всегда чувствуются поддержка педагога (20 %).

Комфортную психологическую атмосферу в процессе учебных занятий и концертах позитивно оценило подавляющее большинство учащихся (85 %). Остальные испытывают затруднения с ответом (15 %).

В анкетах отмечается доброжелательный характер межличностного общения со сверстниками, его положительно оценили 95 % учащихся, 5 % учащихся затруднились ответить на этот вопрос.

Таким образом, опрос учащихся показывает достаточно высокий уровень психологического комфорта в школе и культуры общения участников образовательного процесса, эмоциональную стабильность межличностных контактов.

Анализ результатов двух социологических опросов преподавателей, проведенных в 2010 г. В них приняли участие 25 преподавателей школы.

Цель первого опроса – выявить уровень психологической культуры педагогов, т.е. эмоциональную устойчивость, стрессоустойчивость, эмоциональную отзывчивость и способность к сохранению здоровья.

Охарактеризуем полученные данные по каждому параметру.

Эмоциональная устойчивость у двух третей опрошенных преподавателей характеризуется высоким и допустимым уровнями (65 %); чуть больше трети преподавателей отметили критический уровень эмоциональной устойчивости (35 %); условный недопустимый уровень эмоциональной устойчивости не выявлен.

Высокую устойчивость к стрессам отметили 95 % опрошенных; низкий уровень стрессоустойчивости имеет 1 преподаватель (5 %)

Эмоциональная отзывчивость и способность к сохранению здоровья хорошо развита у 100 % преподавателей; недопустимый уровень не прослеживается.

Таким образом, опрос показал достаточный и хороший уровни валеологической культуры педагогов школы в целом, низкий уровень не выявлен. Однако слабым звеном является эмоциональная устойчивость как личностное свойство, обеспечивающее продуктивность деятельности в напряженных условиях без ущерба для здоровья, самочувствия или работоспособности. Профессия учителя считается стрессогенной, требующей самообладания. Низкий уровень эмоциональной устойчивости связывают с недостаточным развитием коммуникативных способностей, навыков саморегуляции; высокий уровень эмоциональной устойчивости обеспечивает оптимальный режим работы, мотивация на успех, высокая самооценка, владение способами и приемами педагогического общения. Эмоциональная устойчивость поддается коррекции и развитию.

Второй социологический опрос направлен на изучение профессионально-личностного потенциала преподавателей, выявление возможных профессиональных деструкций и необходимости коррекции профессионального развития. Охарактеризуем подробнее полученные данные опроса:

- педагогическая агрессия – отсутствует;
- авторитарность – 2 чел.;
- демонстративность – 1 чел.;
- дидактичность – 2 чел.;
- догматизм – 3 чел.;
- доминантность – 1 чел.;
- индифферентность – 2 чел.;
- консерватизм – 1 чел.;
- ролевая экспансия – 2 чел.;
- социальное лицемерие – 1 чел.;
- поведенческий трансфер (молодежный сленг или одежда) – отсутствует.

Отметим отсутствие педагогической агрессии и поведенческого трансфера в коллективе как позитивное явление.

Авторитарность имеет свои положительные и отрицательные стороны: у авторитарного учителя может быть высокая успеваемость, хорошая дисциплина в классе. С нашей точки зрения, применение демократичных методов управления эффективно в том случае, когда учащиеся отличаются самостоятельностью мышления и высоким уровнем сознательности (при отсутствии этого – без авторитарности не обойтись).

Дидактичность, догматизм, консерватизм, ролевой экспансионизм – связаны с педагогической деятельностью, с социальным статусом и социальной ролью учителя. В качестве рекомендации можно пожелать освоить большее число социальных ролей (В. Леви указывает около сорока ролей, характерных для учительской профессии: ведь кроме «контролера» или «информатора» есть «психотерапевт», «садовник», «священник» и др.).

Индифферентность оценивается отрицательно, как учащимися, так и коллегами. Видимо, необходимо учиться эмоциональной экспрессии, выражению собственных чувств.

Проведение и анализ результатов опросов определи направления деятельности школы по повышению социальной адаптации учителей, дальнейшему росту психолого-педагогической компетентности, эмоциональной устойчивости как профессионально значимого качества, навыков профессионального педагогического общения.

Резюме. Для проведения предварительного мониторинга использованы результаты итоговой аттестации выпускников 2007-2011г.; количественные показатели участников и победителей различных конкурсов, фестивалей, олимпиад городского, областного, всероссийского, международного уровней; охарактеризовано участие школы в со-

циокультурной жизни города; приведены результаты социологических опросов учащихся и преподавателей.

Стабильные образовательные результаты и творческие достижения учащихся являются итогом качественной подготовки учащихся и публичного признания профессионального мастерства преподавателей школы.

Результаты социологического опроса учащихся показывают достаточно высокий уровень психологического комфорта в школе и культуры общения участников образовательного процесса, эмоциональную стабильность межличностных контактов.

Проведенные социологические опросы среди преподавателей показали достаточный уровень валеологической культуры педагогов школы и отсутствие профессиональных деструкций.

Участие школы в социокультурной жизни города формирует традиции, расширяет социальное партнерство с родителями и общественными организациями, способствует созданию положительного имиджа МБОУК ДОД «Детская школа искусств № 11» как ведущего центра дополнительного художественного образования Екатеринбурга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии охарактеризованы теоретические аспекты изучения проблемы управления школой. Длительное время руководство школой осуществляется с позиций школоведения как составной части педагогики. Основой для разработки научных основ школьного управления становится системный подход, позволяющий анализировать образовательные результаты, осуществлять контроль над происходящими преобразованиями, решать вопросы самоуправления школы.

Менеджмент как перспективная область научных знаний и новая философия управления обогащает теорию и практику управленческой деятельности. Его отличительные особенности состоят в соединении организационно-технического и психолого-педагогического управления; в признании приоритетов человеческих интересов и потребностей; в развитии организационной культуры учреждения как инструмента управления; в гибкости управления при изменении внешних или внутренних условий. Менеджмент привлекает внимание к вопросам управления персоналом; к формированию организационной культуры школы; к преобразованию структуры управления; к совершенствованию педагогического процесса, введению инновационных педагогических технологий, методов и форм организации учебно-воспитательного процесса; к проблеме управления качеством; к совершенствованию нормативно-правового и экономического развития школы.

Изучение и применение положений менеджмента приводит к появлению стратегического управления, основу которого составляют стратегии менеджмента и маркетинга: маркетинг генерирует цели, а менеджмент обеспечивает их достижение. Маркетинг рассматривается как интегрированная и эффективная технология менеджмента, изучающая мотивацию, потребительский спрос и его прогнозирование.

Получает распространение некоммерческий маркетинг, идеи которого проникают в сферу образования, культуры, искусства, политики, науки. Успех некоммерческой организации зависит от ее позиционирования в обществе, репутации, отношений с потребителями и общественностью. Некоммерческий маркетинг решает социальные задачи и приобретает характер культурологически интегрированной социальной стратегии. Поэтому учреждения культуры и образования постепенно переходят к функционированию и развитию на основе маркетинговых стратегий в процессе реализации образовательных услуг или специальных событий (мероприятий).

Развитие методологии планирования, разработка и применение менеджмента-маркетинговых стратегий и программ в образовании позволяют осуществить переход к проектированию и конструированию спроса на образовательные услуги в учреждениях дополнительного художественного образования. Маркетинг преобразует планирование, придает ему характер стратегии, обеспечивающей:

- управление развитием учреждения «от будущего – к настоящему», от желаемого образа – к формированию общей стратегии и приоритетов развития;
- изменение технологии управления в процессе планирования, руководства, организации, контроля;
- социокультурный характер деятельности, изменение ценностей и традиций на основе изучения, удовлетворения и формирования нового спроса;
- создание имиджа, развитие социального партнерства.

Применение маркетинговых технологий в сфере дополнительного образования, культуры и искусства существенно обогащает возможности стратегического управления школой при решении следующих задач:

- адаптировать внутреннюю среду к внешним условиям, выявить резервы и приоритетные направления развития;

- изучить образовательные потребности заказчиков, расширить сеть социального партнерства;
- создать имидж учреждения посредством реализации качественных образовательных услуг;
- интегрировать образовательное учреждение в мировое образовательное пространство.

Стратегическое управление преобразует характер планирования, управления качеством образования и управления персоналом: придает им характер долгосрочных стратегий деятельности ДШИ.

Стратегическое планирование, используя маркетинговые исследования, обращается к изучению образовательных потребностей заказчиков, выявлению потенциальных возможностей ДШИ, приоритетных стратегий и направлений ее развития; а также служит привлечению внутренних и внешних ресурсов для достижения запланированных результатов, расширяет сеть социального партнерства.

Проблема качества образования связана с долговременной стратегией развития школы, решение которой обеспечивает создание системы менеджмента качества образовательных услуг, востребованных заказчиками. Основные направления деятельности по обеспечению качества состоят в совершенствовании целеполагания образовательного процесса, в обновлении его содержания, в создании системы школьного мониторинга, в развитии кадрового потенциала сотрудников, в организации образовательной среды с учетом современных требований. Критериями достижения качественных результатов образования являются результаты развития учащихся; характер образовательных процессов и технологий; содержание образования, отраженное в учебных планах и программах; управление системами ресурсного, кадрового, финансового, материально-технического обеспечения и др.

Управление персоналом также приобретает стратегический характер и решает задачу непрерывного обучения со-

трудников, совершенствования их профессионального мастерства; ведет к созданию команды единомышленников, готовых к выполнению миссии школы и реализации стратегических направлений ее развития.

Приведенная Комплексная образовательная программа МБОУК ДОД «Детской школы искусств № 11» г. Екатеринбурга является стратегическим планом развития на период 2011-2015 г. Данная программа базируется на менеджменто-маркетинговых стратегиях, экономико-правовых, нормативно-финансовых и психолого-педагогических основах. Методологической основой Комплексной образовательной программы является системный, процессный, ситуационный, человекоцентристский, мотивационный, синергетический, гуманитарно-культурологический и рефлексивный подходы, направленные на достижение планируемых результатов; развитие личностного потенциала участников образовательного процесса; обновление содержания образования, внедрение новых технологий, методов и форм организации обучения.

Проектирование содержания образования и введение инновационных технологий осуществляется на основе комплексного и личностно-ориентированного подходов к дополнительному художественному образованию с учетом образовательных потребностей заказчиков. Реализация данной образовательной программы МБОУК ДОД «Детской школы искусств № 11» обеспечивает переход школы в режим инновационного развития. Основной целью реализации комплексной образовательной программы является создание необходимых условий для повышения качества образовательного процесса в соответствии с приоритетами современной образовательной политики и потребностями заказчиков образовательных услуг.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеев, Н.А. Педагогические основы проектирования личностно-ориентированного обучения [Текст] : диссер... докт. пед. наук / Н.А. Алексеев : Тюмен. гос. ун-т. – Тюмень : [б.и.], 1997. – 272 с.

2. Ананьев, Б.Г. Личность, субъект деятельности, индивидуальность. Проблемы возрастной и дифференциальной психологии [Текст] / Б.Г. Ананьев. – М. : Директ-Медиа, 2008. – 209 с.

3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

4. Безуглова, Л.П. Культура управления руководителя [Текст] : / Л.П. Безуглова // Материалы методологического и методического семинаров Института социального образования / Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2010. – Вып. 4 – С. 96-112.

5. Белкин, А.С. Педагогика детства [Текст] / А.С. Белкин. – Екатеринбург : Сократ, 1995. – 152 с.

6. Березняк, Е.С. Важнейшее звено управления школой [Текст] / Е.С. Березняк. – Киев : Радянська школа. – 1981. – 151 с.

7. Бондаревская, Е. В. Ценностные основания личностно-ориентированного воспитания [Текст] / Е.В. Бондаревская // Педагогика. – 1995. – № 4. – с. 29-36.

8. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал [Текст] / Э. Брукинг ; пер. с англ. ; ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.

9. Бунаков, Н.Ф. Избранные педагогические сочинения [Текст] / Н.Ф. Бунаков. – М. : Изд-во АПН РСФСР, 1953. – 412 с.

10. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарики, 2002. – 528с.

11. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] : учебник / О.С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2005. – 296 с.
12. Вопросы школоведения [Текст] / под ред. П.В. Зими́на. – М. : Просвещение, 1974. – 303 с.
13. Всеобщая декларация прав человека [Текст] : принята и провозглашена Генер. Ассамблеей ООН 10 дек. 1948 г. // Рос. газ. – 1998. – 10 дек. – С. 4.
14. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики [Текст] / под ред. Т.И. Шамо́вой. – М. : Педагогика, 1991. – 192 с.
15. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам организаций и консультантам по управлению [Текст] / Л.Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 495 с.
16. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст] / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 2000. – 461 с.
17. Друкер, П.Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика [Текст] / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 304 с.
18. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента [Текст] / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2009. – 400 с.
19. Загвязинский, В.И. Методология и методика социально-педагогического исследования [Текст] : учеб. пособие / В.И. Загвязинский ; Тюмен. гос. ун-т. – Тюмень : [б.и.], 1997. – 97 с.
20. Загвязинский, В.И. Теория обучения: современная интерпретация [Текст] : учеб. пособие / В.И. Загвязинский. – М. : Академия, 2001. – 192 с.
21. Загвязинский, В.И. Творчество в управлении школой [Текст] В.И. Загвязинский, С.А. Гильманов. – М. : Знание, 1991. – 64 с.
22. Закирзянова, Г.Д. Эффективное управление организацией или как достичь успеха [Текст] / Г.Д. Закирзянова //

Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2010. – № 1. – С. 29-34.

23. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин ; под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.

24. Калинина, М.П. Актуальная проблема современной школы – измерение и оценка качества образования [Текст] / М.П. Калинина // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2010. – № 1. – С. 60-72.

25. Каптерев, А.И. Менеджмент знаний: от теории к технологиям [Текст] : метод. пособие / А.И. Каптерев. – М. : Либерей-Бибиформ, 2005. – 296 с.

26. Каптерев, П.Ф. Избранные педагогические сочинения [Текст] / П.Ф. Каптерев ; под ред. А.М. Арсеньева. – М. : Педагогика, 1982. – 704 с.

27. Кларин, М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках [Текст] / М.В. Кларин. – М. : Арена, 1994. – 222 с.

28. Кларин, М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели. Анализ зарубежного опыта [Текст] / М.В. Кларин. – М. : Наука, 1997. – 223 с.

29. Князева, Е.Н., Курдюмов, С.П. Синергетика как новое мировидение: диалог с И. Пригожиным / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов // Вопросы философии. – 1992. – № 12. – С. 3-20.

30. Кобазова, Ю.В., Кривулина, М.Н. Основные факторы социализации школьников [Текст] / Ю.В. Кобазова, М.Н. Кривулина // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2010. – № 1. – С. 44-46.

31. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю.А. Конаржевский. – М. : Педагогический поиск, 1999. – 224 с.

32. Кондаков, М.И. Теоретические основы школоведения [Текст] / М.И. Кондаков. – М. : Просвещение, 1982. – 189 с.

33. Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. – М. : Норма : Норма-Инфра-М, 2002. – 128 с.

34. Концепция развития образования в сфере культуры и искусства в Российской Федерации на 2008-2015 годы [Текст] : распоряжение правительства РФ от 25 авг. 2008 г. № 1244-р. – 10 с.

35. Корзникова, Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс [Текст] : учеб. пособие / Г.Г. Корзникова ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург : [б.и.], 2006. – 343 с.

36. Коротаева, Е.В. Обучающие технологии в познавательной деятельности школьников [Текст] : учеб. пособие / Е.В. Коротаева. – М. : Сентябрь, 2003. – 176 с.

37. Коротаева, Е.В. Педагогические технологии: вопросы теории и практики внедрения [Текст] : учеб. пособие / Е.В. Коротаева ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург : [б.и.], 2004. – 224 с.

38. Коротаева, Е.В. Психологические основы педагогического взаимодействия [Текст] : учеб. пособие / Е.В. Коротаева. – М. : Профит Стайл, 2007. – 224 с.

39. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер ; пер с англ. ; – СПб. : Питер, 2010. – 480 с.

40. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер ; пер с англ. ; – М. : Бизнес-книга, 1995. – 698 с.

41. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность [Текст] / А.Н. Леонтьев. – М. : Педагогика, 1983. – 318 с.

42. Лизинский, В.М. Идеи к проектам и практика управления школой [Текст] / В.М. Лизинский. – М. : Педагогический поиск, 1999. – 160 с.

43. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1998. – 799 с.

44. Митина, Л.М. Эмоциональная гибкость учителя: психологическое содержание, диагностика, коррекция [Текст] / Л.М. Митина, Е.С. Асмаковец. – М. : Флинта, 2001. – 192 с.

45. Митина, Л.М. Личностное и профессиональное развитие человека в новых социально-экономических условиях [Текст] / Л.М. Митина // Вопросы психологии. – 1997. – № 4. – С. 28-38.

46. Михайлова, Е.В., Андрюкова, Г.В. Некоторые особенности Санкт-Петербургской региональной системы оценки качества образования [Текст] / Е.В. Михайлова, Г.В. Андрюкова // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2010. – № 1. – С. 3-17.

47. Морозов, А.В., Чернилевский, Д.В. Креативная педагогика и психология [Текст] : учеб. пособие / А. В. Морозов, Д.В. Чернилевский. – М. : Академический проект, 2004. – 560 с.

48. Об образовании [Текст] : федер. закон. – М. : Инфра-М, 2002. – 54 с.

49. Основы внутришкольного управления [Текст] / под ред. П.В. Худоминского. – М. : Педагогика, 1987. – 168 с.

50. Педагогика [Текст] : учеб. пособие / под ред. П.И. Пидкасистого. – М. : Российское педагогическое агентство, 1995. – С. 3-445.

51. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии [Текст] : учеб. пособие / под ред. С.А. Смирнова. – М. : Академия, 1998. – С. 3-122.

52. Перевышина, Н.Ю. Инновации в художественном образовании: теория и практика [Текст] / Н.Ю. Перевышина // Педагогика искусства: история, теория и практика : сб.

науч. тр. / Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2010. – С. 10- 19.

53. Перевышина, Н.Ю. Проблема обеспечения качества образования на музыкально-педагогическом факультете [Текст] / Н.Ю. Перевышина // Музыкальное образование в XXI веке: проблемы, поиски, перспективы : сб. науч. тр. / Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2004. – С.85-89.

54. Пидкасистый, П.И. Психолого-дидактический справочник преподавателя высшей школы [Текст] / П.И. Пидкасистый, Л.М. Фридман, М.Г. Гарунов. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 354. с.

55. Пикельная, В.С. Теоретические основы управления: школоведческий аспект [Текст] : метод. пособие / В.С. Пикельная. – М. : Высшая школа, 1990. – 175 с.

56. Подласый, И.П. Педагогика [Текст] : учебник / И.П. Подласый. – М. : Просвещение, ВЛАДОС, 1996. – С. 3-428.

57. Права детей [Текст] // Международные акты о правах человека : сб. док. / сост., авт. вступ. ст. В. А. Карташкин, Е. А. Лукашева. – М. , 1998. – Разд. 9. – С. 268-323.

58. Пригожин, И., Стенгерс, И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой [Текст] / И. Пригожин, И. Стенгерс ; пер. с англ. ; под ред. В.И. Аршинова, Ю.Л. Климонтовича, Ю.В. Сачкова. – М. : Прогресс, 1986. – 432с.

59. Программа развития образования в сфере культуры и искусства в Свердловской области на 2009 – 2016 годы / сост. Н.Г. Тагильцева, Н.Ю. Перевышина, Л.Н. Пичугина. – Екатеринбург, 2009. – 30 с. (одобрена Коллегией Министерства культуры Свердловской области 27.05.2009 г.)

60. Ражников, В.Г. Диалоги о музыкальной педагогике [Текст] / В.Г. Ражников. – М. : Классика-XXI, 2004. – 140 с.

61. Раченко, И.П. НОТ учителя [Текст] / И.П. Раченко. – М. : Просвещение, 1989. – 238 с.

62. Розенберг, Д.М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь [Текст] / Д.М. Розенберг. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 464 с.

63. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии [Текст] / С.Л. Рубинштейн ; сост. А.В. Брушлинский, К.А. Абульханова-Славская. – СПб. : Питер, 2000. – 720 с.

64. Савенков, А.И. Одаренный ребенок дома и в школе: потенциал личности и программа развития [Текст] / А.И. Савенков. – Екатеринбург : У-фактория, 2004. – 267 с.

65. Салимова, Т.А. Управление качеством [Текст] : учебник / Т.А. Салимова. – М. : Омега-Л, 2008. – 414 с.

66. Санталайен, Т. Управление по результатам [Текст] / Т. Санталайен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен ; пер. с фин. ; под ред. Я.А. Леймана. – М. : Прогресс, Универс, 1993. – 318 с.

67. Сатаров, В.А. Педагогика и психология ненасилия в образовательном процессе [Текст] : учеб. пособие / В.А. Сатаров, В.Г. Маралов ; под ред. В.А. Сластенина. – М. : ВЛАДОС, 2002. – 216 с.

68. Селевко, Г. К. Технологии развивающего образования [Текст] / Г. К. Селевко. – М. : НИИ школьных технологий, 2005. – 287 с.

69. Селевко, Г.К., Селевко, А.Г. Социально-воспитательные технологии [Текст] / Г.К. Селевко, А.Г. Селевко // Школьные технологии. – 2002. – № 3. – С. 87-93.

70. Сериков, В.В. Личностно-ориентированное образование [Текст] / В.В. Сериков // Педагогика. – 1994. – № 5. – С. 16-21.

71. Сиденко, А.С. Нужен ли эксперимент практику? [Текст] / А.С. Сиденко // Школьные технологии. – 1997. – № 1. – С.71-79.

72. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.П. Симонов. – М. : Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – 357 с.

73. Скаткин, М.Н. Методология и методика педагогических исследований: в помощь начинающему исследователю [Текст] / М.Н. Скаткин. – М. : Педагогика, 1986. – 152 с.

71. Социология образования [Текст] : учеб. пособие / А.М. Осипов [и др.] ; под ред. А.М. Осипова. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 320 с.

75. Сухомлинский, В.А. Разговор с молодым директором школы [Текст] / В.А. Сухомлинский. – М. : Педагогика, 1982. – 92 с.

76. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии [Текст] : учебник / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

77. Трейси, Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла: настольная книга [Текст] / Д. Трейси ; пер. с англ. – М. : Автор, 1993. – 155 с.

78. Третьяков, П.И. Адаптивное управление педагогической системой [Текст] : учеб. пособие / П.И. Третьяков, С.Н. Митин, Н.Н. Бояринцева ; под ред. П.И. Третьякова. – М. : Академия, 2003. – 368 с.

79. Третьяков, П.И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии [Текст] / П.И. Третьяков. – М. : Скрипторий, 2006. – 568 с.

80. Тульчинский, Г.Л. Маркетинг в сфере культуры [Текст] : учеб. пособие / Г.Л. Тульчинский, Е.Л. Шекова. – СПб. : Лань, Планета музыки, 2009. – 496 с.

81. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры [Текст] : учеб. пособие / Г.Л. Тульчинский, Е.Л. Шекова. – СПб. : Лань, 2003. – 528 с.

82. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры [Текст] : учеб. пособие / Г.Л. Тульчинский, С.В. Герасимов, Т.Е. Лохина. – СПб. : Лань, Планета музыки, 2010. – 384 с.

83. Тульчинский, Г.Л. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования [Текст] : учеб. пособие / Г.Л. Тульчинский, Т.В. Артемьева. – СПб. : Лань, Планета музыки, 2010. – 286 с.

84. Тэйлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф.У. Тэйлор ; пер. с англ. А.И. Зак. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.

85. Указания к составлению образовательной программы образовательного учреждения культуры дополнительного образования детей [Текст] / сост. Н.Г. Тагильцева, Н.Ю. Перевышина, Л.Н. Пичугина / Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург : [б.и.], 2008. – 35 с.

86. Управление качеством образования [Текст] : сб. метод. материалов / сост. О.Е. Лебедев. – М. : РОССПЭН, 2002. – 128 с.

87. Управление качеством образования [Текст] / под ред. М.М. Поташника. – М. : Педагогическое общество России, 2006. – 448 с.

88. Управление качеством образования в Уральском государственном педагогическом университете [Текст] / сб. науч. ст. / под ред. Б.М. Игошева, А.А. Симоновой, Б.Е. Стариченко / Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург : [б.и.], 2007. – 198 с.

89. Управление развитием школы [Текст] : пособие для рук. обр. учрежд. / под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.

90. Ушинский, К.Д. Избранные педагогические сочинения [Текст] / К.Д. Ушинский. – М. : Просвещение, 1968. – 557 с.

91. Философский словарь [Текст] / под ред. И.Т. Фролова. – 4-е изд. – М. : Политиздат, 1980. – С. 380.

92. Хуторской, А.В. Современная дидактика [Текст] : учеб. пособие / А.В. Хуторской. – СПб. : Питер, 2001. – 544с.

93. Хуторской, А.В. Технология эвристического обучения [Текст] / А.В. Хуторской // Школьные технологии. – 1998. – № 4. – С. 55-75.

94. Хуторской, А.В. Эвристический тип образования: результаты научно-практического исследования [Текст] / А.В. Хуторской // Педагогика. – 1999. – № 7. – С. 15-22.

95. Шамова, Т.И. Воспитательная система школы: ее сущность, содержание, управление [Текст] : учеб. пособие / Т.И. Шамова, Г.Н. Шибанова. – М. : ЦГЛ, 2005. – 200 с.

96. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст] : учеб. пособие / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова ; под ред. Т.И. Шамовой. – М. : Академия, 2002. – 384 с.

97. Шацкий, С.Т. Избранные педагогические сочинения: в 2-х т. Т.1 [Текст] / С.Т. Шацкий; под ред. Н.П. Кузина, М.Н. Скаткина, В.Н. Шацкой. – М. : Педагогика, 1980. – 304 с.

98. Шепель, В.М. Эффективный менеджмент: мыслить по-русски [Текст] / В.М. Шепель. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 384 с.

99. Школоведение [Текст] / под ред. А.Н. Волковского, М.П. Малышева. – М. : Просвещение РСФСР, 1955. – 518 с.

100. Якиманская, И.С. Знание и мышление школьника [Текст] / И.С. Якиманская. – М. : Знание, 1985. – 80 с.

101. Якиманская, И. С. Личностно-ориентированное обучение в современной школе [Текст] / И. С. Якиманская. – М. : Сентябрь, 1996. – 96 с.

102. Ямбург, Е.А. Школа на пути к свободе: культурно-историческая педагогика [Текст] / Е.А. Ямбург. – М. : ПЕР СЭ, 2000. – 351 с.

Научное издание

**Елена Вадимовна Тихонова
Любовь Григорьевна Чепайкина**

**Теория и практика управления
детской школой искусств**

Монография

Компьютерная верстка авторов

Подписано в печать 05. 10. 2011. Формат 60х84/16
Бумага для множительных аппаратов. Усл. печ. л. 4,5
Тираж 500 экз. Заказ № ____

Уральский государственный педагогический университет
620017, г. Екатеринбург, просп. Космонавтов, 26

Отпечатано в ООО «издательство УМЦ УПИ»
620078 г. Екатеринбург, ул. Гагарина, 35а, оф. 2
Тел.: (343) 362-91-16, 362-91-17